الجامعة الاردنيــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (ر/3)
إقرار بالالتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير

أنا الطالبة دعيج مشعان حمد محمود المشعان الرقم الجامعي: 8150500
الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والأصول التخصص: الإدارة التربوية

اقر بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان:

العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين من الإداريين والمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيسا على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: ٢ / ١٢ / ٢٠١٧

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالـــة
التوقيع..... التاريخ 2017/12/3
كلية الدراسات العليا
الدكتور محمد حبيب

العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

إعداد

وسمية مشعان المشعان

المشرف

الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري

قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تشرين ثاني، 2017

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم) وأجيزت بتاريخ 28 / 11 /2017

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيـــــع
الدكتور بسام مصطفى العمري، مشرفاً أستاذ – تعليم عالي	....
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضواً أستاذ – تخطيط تربوي	....
الدكتور سلامة يوسف طناش، عضواً أستاذ - تعليم عالي	....
الدكتور عدنان عبد السلام عضايلة، عضواً أستاذ – إدارة تربوية (جامعة البلقاء).	....

الإهداء

إلى من علمني أن الحياة جهد وعمل وارادة إليك يا قدوتي ....

"أبي "

إلى كل دمعة ترقرقت على خدها .... إلى كل خفقة خفقها قلبها ...

" أمي "

والى من ساندني ودعمني لإكمال دراستي

" وأخيراً إلى كل من كنّ لي المحبة والاحترام"

شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر إلى الجامعة الأردنية، وإلى أعضاء هيئة التدريس فيها على ما قدموه لي من عون وتوجيه طيلة فترة الدراسة. وأتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور بسام العمري لما قدمه لي من رعاية ونصح وإرشاد وتشجيع منذ توليه الإشراف على هذه الرسالة فاستفدت من فكره العلمي وخبرته الواسعة فله مني كل الشكر والتقدير.

وأثمن بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بقبول مناقشة رسالتي وخصصوا الوقت لإعطاء النصح والإرشاد فجزاهم الله تعالى خير الجزاء ولهم مني كل الشكر والثناء.

الباحثة

وسمية مشعان المشعان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

إعداد
وسمية مشعان المشعان

المشرف
الأستاذ الدكتور بسام العمري

ملخص

هدفت الدراسة تعرّف العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناطق التعليمية في المحافظات الست في الكويت والبالغ عددهم (1856) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المناطق التعليمية في الكويت (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء، الأحمدي، الفروانية) مكونة من (300) موظف وموظفة وبواقع (150) موظفاً و (150) موظفة، وتشكل عينة الدراسة ما نسبته (16%) من مجتمع الدراسة، ولأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة برمجيات (SPSS) لمعالجة البيانات، والتي تم إدخالها إلى الحاسوب، لاستخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفقاً لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة (a= 0.05).

وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة تقدير متوسطة من تطبيق التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم، فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.42)، كما أشارت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير الجنس، متغير المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة والمناطق التعليمية. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة تقدير متوسطة لتوفر الثقة التنظيمية تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين من وجهة نظرهم. فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.57) . وبينت الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.80). وعلى مستوى المتغيرات الفرعية للبيئة التنظيمية يتضح أنها جميعها ترتبط إيجابياً بالثقة التنظيمية وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.48) لمتغير تفويض السلطة وبين (0.76) لمتغير تحفيز العاملين.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي: تفويض العاملين في المناطق التعليمية الكويتية صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتحسين

المناخ التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم الكويتية يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري في المناطق التعليمية الكويتية وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ،الثقة التنظيمية ، المناطق التعليمية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

جاء تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، استجابة إلى سعي المنظمات الادارية لمواكبة النمو والتطور. فكان لا بد لها من الاتجاه نحو التخصص في العمل من خلال تعرف خصائص الوظيفة، التي يشغلها الموظف وصولاً به إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكّنه من تحقيق أهداف المنظمة. ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفية ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات ليفرض أنماطاً وسلوكيات تناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية ودرجة تعقدها واستقلاليتها، ولكي تتمكن المؤسسات من النمو والبقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها وزيادة قدراتها التنافسية.

فإن القيادات الإدارية في هذه المؤسسات تصبح معنية برصد هذه التحولات ودراستها وتحليلها لمعرفة انعكاساتها المستقبلية على بيئة العمل في مؤسساتهم. كما ينبغي أيضاً على هذه القيادات الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بثقافة تمكين العاملين، والعمل على نشرها بين العاملين في المنظمة لما لها من فوائد عديدة على المؤسسة والعاملين بها(Peter,2000).

وقد أكتسب مفهوم التمكين الإداري انتشارا واسعاً في التسعينات من القرن العشرين واستمر كونه استراتيجية إدارية تستخدم مع المبادرات والاستراتيجيات الإدارية الأخرى مثل الجودة الشاملة، وبناء الفرق، وبما أن التمكين مطلوب ولا يتحقق إلا من خلال أفراد تتوافر لديهم مواصفات معينة، لا يمكن توفرها لدى جميع الأفراد، وحتى تتمكن المنظمة من استثمارها المواصفات والخصائص يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص في تحديد الأعمال الملائمة بحيث تتناسب وتلك الخصائص، وأن تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليتي التغير والتطوير، ومن هنا تتضح أهمية الترابط ما بين التمكين الإداري من جهة، وما بين خصائص الوظيفة، بحيث أن خصائص الوظيفة من استقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات وتغذية عكسية يتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة بأبعاد التمكين

الإداري المتمثلـة بتفـويض السـلطة، والمشـاركة والتحفيـز الـذاتي، والعمـل الجمـاعي ونمـو الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي.

يعّد التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية، إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني،2011).

فالتمكين هو "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم" (Daft,2000 :101) .

كذلك يعّد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية.حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والتمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلميهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم والعاملين لديهم مديرين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية (Peter,2000).

وتعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها. كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية. لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية. فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة. فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم. ويعاونون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً. من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات. ويحبط التعاون ويقلل الالتزام(الزهراني، 2012).

وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لبيان درجة العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد تمكين العاملين أحد المسارات التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة المدرسية الحديثة، حيث صار التوجه نحو مدراء المدارس بالسلطة والصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا. إلا أن التوجه نحو التمكين لاشك يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب مدراء المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين(الطعاني،2011). ومن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم تم إجراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في المناطق التعليمية عددهم 20 حيث أشار (80%) منهم إلى وجود مشكلة في عدم فهم العاملين الإداريين لبعض مهامهم وليس لديهم معرفة تامة بالعمل الإداري وتمكين العاملين مما تمخض عنه ضرورة البحث في أصل هذه المشكلة والتي تتلخص في عدم تفعيل وتمكين العاملين في المناطق التعليمية، من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع التمكين الإداري عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية؟
- ما درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع الثقة التنظيمية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية؟
- ما العلاقة بين درجة تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
- قياس درجة التمكين الإداري لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.
- قياس درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
- قياس درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.
- قياس العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة مما يترتب عليها من نتائج تطبيقية، إذ أنه يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

- العاملون في المناطق التعليمية في الكويت وذلك بتعزيز تطبيق التمكين الإداري للعاملين وثقتهم التنظيمية.
- مديرو المدارس والإداريين التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت وذلك من خلال تعزيز الثقة التنظيمية التي تساعد على تطوير أداء العاملين.
- وزارة التربية والتعليم الكويتية من خلال المعلومات والبيانات التي ستوفرها الدراسة عن درجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين والثقة التنظيمية للعاملين في المناطق التعليمية في الكويت.
- الباحثون في هذا المجال، فمن المؤمل أن يستفاد من فحوى الدراسة لمشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية :

التمكين الإداري(Empowerment): "هو السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية، تعتبر من عناصر التمكين الإداري" (بوسالم، 2010: 6).

ويعرف التمكين إجرائياً: ويشير التمكين الإداري إلى تدريب العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت واعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بقدرتهم على إدارة أعمالهم في المناطق التعليمية. ولغايات الدراسة تم تحديد خمسة متغيرات (بيئة العمل، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تحفيز العاملين)، تعد من عناصر التمكين الإداري، وتم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

الثقة التنظيمية: "تعرف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة" (الطائي، 2007 :8).

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً**:** تشير إلى درجة قدرة العاملين في المناطق التعليمية على تحقيق أهداف وسياسات إدارة المنطقة التعليمية، بكفاءة وفاعلية، وتم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

الإداري التربوي: ويقصد به إجرائياً: الشخص الذي يتولى القيام بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، ورقابة للموارد البشرية والمادية داخل المنطقة التعليمية، وذلك تحقيقًا لأهداف الخطط التشغيلية المنبثقة من خطة وزارة التربية الكويتية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشريّة:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.
- **الحدود المكانيّة:** المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

- **الحدود الزمانية:** تتحدّد هذه الدراسة وفق السياق الزمني الذي ستجرى فيه، وهو الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2016.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وتضمن المحاور التالية: تمكين العاملين، فوائد عملية التمكين الإداري للعاملين والمنظمة، متطلبات نجاح التمكين الإداري، أساليب التمكين الإداري، معوقات التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، أساسيات التمكين الإداري، العلاقة بين التمكين ومشاركة العاملين، العلاقة بين التمكين وتفويض السلطة، مفهوم الثقة التنظيمية، فوائد الثقة التنظيمية، أنواع الثقة التنظيمية، مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وعرضاً لأهم الدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: الأدب النظري:

تم تناول موضوع الدراسة من خلال ما يلي:

- **التمكين الإداري:**

إن الهدف الكامن وراء التمكين هو تحمل العاملين لمسؤولياتهم وعلى مختلف المستويات التنظيمية ليس فقط المشاركة في رسم الأهداف أو اتخاذ القرارات، وإنما يتغلغل إلى الاستراتيجيات وفلسفة المنظمة من خلال توجه القيادة التنظيمية نحو العاملين وسهولة عملية انسياب المعلومات وحرية التصرف، وقد تناول العديد من الكتّاب تعريف التمكين، ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:

- التمكين لغة: وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، ليعبّر عنه بلفظ المكنة بمعنى المكنن، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين يعني هنا الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، 1978 :301).
- والتمكين إصطلاحاً: يعرف بأنه "إستثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات" (Besterfield, 2003:96). وعرفها (المغربي، 2007 :2) بأنها: "عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية".

- تمكين العاملين "هو الصيغة التي تتردد في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهيراركي" متعدد المستويات إلى التنظيم "المفلطح" قليل المستويات (أفندي، 2003 :9)
- التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم(Daft, 2000 :101).
- أنه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يتم تأديتها بدرجة من الاستقلالية مع مسئولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها Colenso,2000). (55:
- التمكين هو نقل السلطات الكافية لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة (أبو بكر، 2000 :15).

وترى الباحثة بأن التمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة لتوجيه العاملين نحو الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة وتحفيزهم على الإبداع، من خلال منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتحفيز من خلال توفير المناخ التنظيمي لتوجيهات الفرد لتحقيق ذاته وإشباع الحاجات الأساسية لتطوير المنظمة والوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها.

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة وهي (المغربي:2007):

أ. **أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة:** إذ أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% في بعض البلدان العربية من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا، وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

ب. **الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان:** إن حياة العمل لكثير من الأفراد أطول من حياتهم الخاصة، وذلك قياساً بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله. فالاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل ومنها (Colenso,2000):

1. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
2. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
3. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
4. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
5. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.
6. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
7. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعدم الضرر بالحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
8. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام.

ج. الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته، فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر. وبات المجتمع العربي، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية و"الاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة القانونية تفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي. (Colenso,2000)

- **فوائد عملية التمكين الإداري للعاملين والمنظمة:**

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ومن أهم فوائد التمكين الإداري ما يأتي (السعودي، 2005):

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

2. ضمان فعالية المؤسسة.

3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

4. زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنها.

5. السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

وللتمكين فوائد كبيرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة أيضاً، وفيما يلي عرض لهذه الفوائد (العدوان والخوالدة،2008)

أ. بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين الفوائد التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة السلع والخدمات.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة التعاون في حل المشكلات.
- زيادة القدرات الابتكارية للعاملين.

ب. بالنسبة للفرد يحقق التمكين الفوائد التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- زيادة ولاء الفرد للمنظمة.

- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

- تنمية الشعور بالمسؤولية.

- **مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:**

إن لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي (الكساسبة، 2009):

1- تؤدي إلى استجابة أكثر للسوق ولحاجات العملاء.
2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
5- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية، فائض في العاملين يمكن استخدامهم في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.
7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء.

- **متطلبات نجاح التمكين الإداري:**

يرى (Brown,2006) أن معظم الشركات لا تكتفي بالاهتمام بطريق إدارة موظفيها، بل تسعى إلى اتخاذ خطوات إيجابية بهذا الخصوص، ومن ذلك السعي إلى تمكين العاملين

لديها، نظراً لقناعة هذه الشركات بأن تمكين العاملين إنما يعد أمراً حاسماً بين نجاح الشركات وفشلها، وقد أظهر استطلاع للعديد من الشركات التي تبنت سياسة العمل على زيادة الإنتاجية وزيادة عدد عملائها معاً، أن هذه الشركات لجأت إلى تمكين العاملين فيها، وهو الأمر الذي أكسب العاملين إحساساً بالملكية، وبالتالي زيادة أرباح الشركة. ومن أجل ضمان نجاح التمكين الإداري في المنظمات الإدارية، فإنه لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات، كما ذكرها(العساف،2006)،(اليعقوب،2004)،(جودة،2004)، ومنها :-

- تعزيز مستوى الثقة بين العاملين والمشرفين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، ويقصد بها الثقة التي يمنحها المدير للموظف، ويترتب عليها تقديم المدير للموظف المزيد من المعلومات، ويترك له حرية التصرف والاختيار، مما يسهل من تأدية الموظف لعمله بيسر وسهولة.
- الدعم الاجتماعي، ويشير إلى الدعم الذي يتلقاه الموظف من رئيسه وزملاءه في العمل .
- رغبة الرؤساء بتمكين العاملين ورغبة العاملين واستعدادهم لقبول سلطات التمكين الوظيفي.
- المشاركة في الأهداف والرؤية المستقبلية، فإذا ما أدرك العاملون أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، فإن ذلك يمنحهم الشعور الذاتي بالقدرة على التصرف دون انتظار أوامر وتوجيهات الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يساعد كثيراً في تجنب حدوث الأزمات أو يسهم في معالجتها مبكراً .
- فرق العمل، حيث يتطلب التمكين أن تؤكد ثقافة المنظمة أهمية فريق العمل في إدارة المهام وإدارتها والمشاركة في صنع القرارات .
- التدريب المستمر، والذي يعد من العوامل المهمة في نجاح عملية التمكين، فمن دونه لا يتسنى للعاملين الحصول على المعرفة والمهارة الضرورية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- توافر النظام الموضوعي لتقييم الأداء .
- الربط بين الحوافز المادية والمعنوية .
- تعيين المؤهلين بناءاً على المهارات العالية التي يمتلكونها في مجال عملهم .
- فاعلية نظام الاتصالات والتغذية الراجعة في المنظمة، ويذكر بهذا الصدد نوعان من المعلومات الضرورية لعملية التمكين وهي :-

  - المعلومات المتعلقة بهدف المنظمة، وتكمن أهمية هذه المعلومات بتوجيه أداء الموظفين نحو أهداف المنظمة المحددة .

- المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، وتكمن أهمية هذه المعلومات بتعريف العاملين بداية على كيفية أداء العمل في المنظمة، وذلك من أجل أن يكونوا قادرين على التأثير في القرارات والعمل على تحسين هذا الأداء.

تتمثل أهم عناصر التمكين بالنقاط التالية -:

1 تهيئة بيئة تنظيمية تساعد الموظف على حرية التصرف وفي اختيار طريقة ممارسته لمهامه دون أن يرجع لرئيسه.
2 تنمية قدرات الموظف ومن ثم ثقته بذاته، أي تقدير الموظف لقدراته على أداء مهمة محددة في موقف محدد، وكلما زادت القدرة المدركة زادت ثقة الموظف في كفاءته.
3 إدراك الفرد لمعنى وقيمة المهام المؤداة، بمعنى هل تتضمن المهام تنوعاً، وهل تؤدى مكتملة، وهل الوظيفة مهمة .
4 إدراك الفرد لتأثيره على القرارات المتخذة وعلى النواحي الجوهرية ومجريات العمل، وأخيراً طموح الموظف، فعلى قدر طموحه تكون درجة تأهله للتمكين.

- **أساليب التمكين الإداري:**

يعتمد تطبيق أساليب التمكين على توفر مجموعة من الأساليب التي تساعد المنظمات في تطبيق التمكين ويرى (الفياض، 2005: 46) أن الأساليب التالية تساعد في تحقيق التمكين وهي :-

الأساليب الهيكلية، ويعني ذلك تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من خلال:

أ. اعتماد أساس جماعات العمل الأولية في الوحدات التنظيمية .

ب. تشكيل فريق العمل بشكل يجعل منه قادراً على مواجهة المعيقات التي تعترض تحقيق الأهداف.

ج. تخطيط أعمال فريق العمل وتنظيمه وتقييمه من قبل قائد وأعضاء الفريق.

2. تفويض بعض السلطات للعاملين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء.
3. تشخيص المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فريق العمل.

ويرى اليعقوب (2004: 40) تصنيف هذه الأساليب في ثلاث مجموعات هي :-

- أسلوب التمكين الهيكلي، ويعني التمكين هنا نقل السلطات المتعلقة باتخاذ القرارات بين مستويات الهيكل التنظيمي، أو من خلال اللامركزية في أداء العمل، أو اللجوء إلى الهيكل التنظيمي الأفقي، وفي هذه الحالة لا ينظر للتمكين على أنه تمكين نفسي.

- أسلوب التمكين من خلال التحفيز، ويقوم هذا النوع من التمكين على خلفية تعزيز الكفاية الذاتية، ومن خلال النظر إلى الصلاحيات أو القوة على أنها مصدر لتحفيز العاملين.

- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي، ويشبه هذا الأسلوب، الأسلوب السابق (من خلال النمط التحفيز)، إلا أنه يكون من طرف الإدارة، حيث تعمد إلى منح العاملين السلطات التي تؤهلهم للمشاركة في المنظمة.

- **أبعاد التمكين الإداري:**

يرى (العساف، 2006 :33) أن للتمكين أربعة أبعاد هي:-

– **حرية الاختيار**: وتشير إلى مقدار ما يتمتع به الموظف من حرية في اختيار كيفية تنفيذ المهام، وتعرف كذلك بأنها حرية التقرير أو الاستقلالية في بدء العمل والاستمرار بالوتيرة نفسها في العمل وسلوكيات العمل.

– **الجدارة**: ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز المهام بشكل صحيح معتمداً على خبراته ومهاراته والحصيلة المعرفية التي يمتلكها .

– **معنى أو قيمة العمل**: ويقصد بذلك إدراك كل من العاملين لأهمية المهام التي يؤديها وقيمتها، ويأتي الحكم على مثل هذه القيمة من خلال المعايير المثالية للعاملين، وذلك من حيث الانسجام الذي يسود العلاقة ما بين متطلبات الأدوار التي يقومون بها واعتقاداتهم وقيمهم.

- **التأثير**: ويعبّر عن إحساس الفرد بأنه قادر على التأثير في السياسات والقرارات المتخذة في المنظمة، وهو كذلك يعبّر عن قدرة الفرد على التأثير في الاستراتيجيات والإدارة ومخرجات العمليات.

- أساسيات التمكين الإداري

يعتقد (Straiter,2005 :1-3)،أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ التالية:

1. تعليم العاملين E-Education: ويؤدي ذلك إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2. الدافعية **M-Motivation:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3. وضوح الهدف P-Purpose: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، فإن صلب عملية التمكين الإداري هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. الملكية **O-Ownership:** لتحقيق الإنجاز، فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5. الرغبة في التغيير **W-Willingness to change:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. نكران الذات E-Ego Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ

لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7. الاحترام R-Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

- **التمكين وعلاقته بمشاركة العاملين وتفويض السلطة وفرق العمل:**

– **العلاقة بين التمكين ومشاركة العاملين**

على الرغم من الترابط الكبير بين مصطلحي التمكين الوظيفي ومشاركة العاملين، إلا أن هناك اختلافا كبيراً بينهما، فمشاركة الموظفين تتم من خلال أخذ مقترحات الموظفين بعين الاعتبار، ولكن دون تمكينهم، أما التمكين فيكون بإعطائهم السلطة والمسؤولية عن العمليات التي يقومون بها وعن المنتجات أو الخدمات التي تنتج عن هذه العمليات. وتنبع الحاجة إلى توزيع السلطة التي تتجمع في مركز المدير العام في المنظمة، إلى أن المدير بحكم موقعه فإنه يجابه العديد من المهام والوظائف الإدارية، وبالتالي فعليه أن يقوم بتوزيع هذه السلطة ضمن المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي(Goestsh & Davis : 2006).

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقاً يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة (أبو بكر، 2000 :19)

وإذا كان التمكين هو اشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية (ستراوب، 1999 :90)

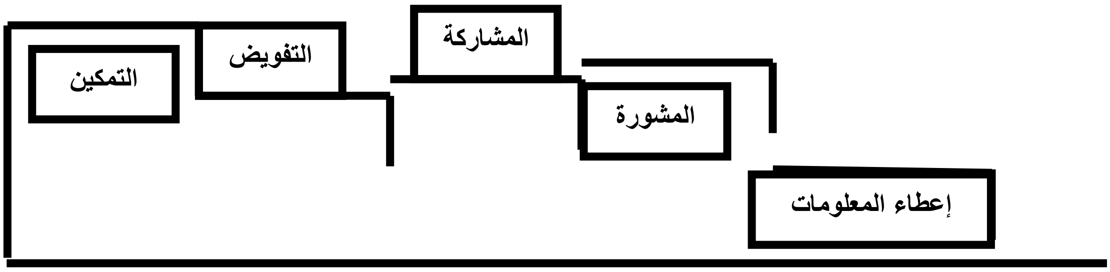
وفي كل حالة هناك عدة مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في (أفندي، 2003 :41):

- توفير المعلومات.
- المناقشة قبل اتخاذ القرارات.
- صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل اتخاذ القرار.

هذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي، والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا. وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة. إن التمكين يتطلب مستوى عالي من الالتزام ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة.

الشكل رقم (1)

الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 42

يتضح من خلال الشكل السابق أن النشاط المركزي هو المشاركة في القرار، وهو يتطلب اهتماما خاصاً، وإن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين، أما إذا اختلفت مصالحهم، فإن هذه المشاركة ستأخذ شكل التفاوض، الذي لا يشمل بالضرورة الآليات الرسمية للتفاوض وما شابه، برغم أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات. إلا أنه بشكل عام لابد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المناقشة. وعند الحديث عن الأطراف، فلا يمكن الإشارة فقط إلى إمكانية المدير أن يطلب من موظفيه إنجاز عمل يرونه متعباً، برغم أن هذا يعد مثالاً لموقف معين ربما يحدث. إلا أنه ربما يشير أيضاً إلى أثنين من المديرين يتفاوضان. وفي الحالتين يمكن التمييز بين المصلحة العامة وبين

الاهتمامات الفردية أو القطاعية، وهذه إحدى المهارات الرئيسة المطلوبة لتحقيق التمكين الفعال(أفندي، 2003 :42)

- **العلاقة بين التمكين وتفويض السلطة**

بالرغم من التشابه الكبير بين مصطلحي التمكين والتفويض من حيث أن كليهما يعني تنفيذ المهام من خلال تفويض السلطات للأفراد، إلا أنه يمكن التمييز بينهما بعدة نقاط أساسية، وكما يلي:

جدول رقم (1): المقارنة بين التمكين وتفويض السلطة

وجـه المقارنـــة	التمكيـــــــــن	التفـويـــــض
المسؤولية تجاه نتيجة العمل النهائية	المفوض (بتشديد وفتح الواو) هو المسؤول فعلياً عن النتيجة النهائية للعمل	المفوض (بتشديد وكسر الواو) مسؤولاً عن النتيجة النهائية للعمل
الرقابة	رقابة ذاتية ولكن ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المنظمة	رقابة مباشرة تتدرج تحت رقابة المدير لسير العمل
الركائز الإرشادية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	رؤية المنظمة، الأهداف المعلنة، المعايير الشخصية للموظفين المتعلقة بالتميز والالتزام	التعريف المحدد للمهام من حيث النواحي المالية والجودة والمواعيد النهائية ومعايير الممارسات العملية في محيط العمل
قياس مدى النجاح المتحقق	التقدم الملموس وتحقيق أهداف المنظمة والحكم السليم الذي يمارسه الموظفون في التعامل مع المهام والقرارات	تحقق المهام الموكلة للموظفين بصورة رئيسية
مدة منح السلطات	تبدأ قبل تنفيذ المهام وتستمر إلى ما بعد تنفيذ المهام	تنتهي بانتهاء المهام المطلوب تنفيذها
تشجيع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين	يشجع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين لأنه يقوم على إعطاء الموظف السلطات التي تمكنه من الاستقلال في التفكير وحرية التصرف بما يراه مناسباً لتحقيق الأهداف المنشودة	لا تشجع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين لأنها لا تتيح للموظفين الفرصة في التفكير والتصرف بحرية وإنما الالتزام بالتعليمات من أجل تنفيذ مهام محددة ذات نتائج متوقعة سلفاً
المعلومات المتاحة للموظفين	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركها ضمن كافة المستويات الإدارية	السماح بقدر يسير من المعلومات التي تكفي فقط لتنفيذ المهام المطلوب تحقيقها
إمكانات الموظفين وقدراتهم على الإبداع	غير محدودة	محدودة بقدرة القادة على التفويض الفاعل للسلطة ومحددة بمستوى طاقة أو تأثير هؤلاء القادة

المصدر:

Goestsh, David; Davis, Stanley (2006): Quality management: introduction to Total Quality management for production, processing and services, person education international.

Daft, Richard.(2000). Management, New York: The Dryden press.

أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 42

- **التمكين الإداري وفرق العمل**

تجمع الأدبيات في مجال التمكين الإداري على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطور والتحسين الإداري(105: Daft,2000)،و"فريق العمل" كلمة أصبحت طريقاً لأداء الأعمال، وعلى المديرين ،الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة وخاصة ممن يهدفون إلى تطبيق التمكين الإداري، أن يتعلموا بناء واستخدام فرق العمل بوصفها أسلوب عمل(أفندي،2003 :46).ولقد ظهر مفهوم فرق العمل كغيره من الفلسفات الإدارية الحديثة من أجل مواجهة التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات وبالرغم من نتائج تجارب (Hawthorne) والتي تقول أن إنتاجية الفرد إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في ظروف العمل، نتيجة لتطوير مفهوم الهوية الجماعية بين المجموعة المستهدفة، إلا أن الأدب الإداري لم يتناول مفهوم فريق العمل بشكل مستقل إلا بعد ذلك بسنوات طويلة. ويمكن تعريف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك ، يسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في مجال تشخيص كيفية العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عالٍ من الكفاية" (اللوزي، 2002: 131) .

ويؤكد معهد الإدارة في لندن (2001: 106) أنه يجب التفريق بين اجتماع مجموعة من الأفراد يعملون معاً في مكان معين، دون أن تستهدف أعمالهم تحقيق هدف واحد، وبين مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف محدد ، حيث أن المجموعة الأولى لا تمثل فريق عمل، أما المجموعة الأخرى فهي كذلك، لأن اجتماع أعضاء تلك المجموعة إنما يستند إلى سبب واضح وهو تحقيق هدف مشترك .

– **فوائد فرق العمل.**

إن لفرق العمل العديد من الفوائد ويمكن إيجازها كما يلي أفندي (2003، 46):

1. تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
2. تزيد إحساس العاملين بالهوية.
3. تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
4. تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخاً مناسباً للعمل.
5. تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
6. تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
7. تقود إلى تفويض فعّال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.
8. تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولاً مبتكرة لها.
9. تحسن مستوى ونوعية القرارات.
10. تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
11. تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

ولكن هناك محاذيراً لفرق العمل من أبرزها:

1. قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا توفر مجالاً زمنياً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
2. قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
3. قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
4. تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

– **أهداف فرق العمل:**

يرى (اللوزي، 2002: 132) أن أهداف فرق العمل تتمثل بالتالي :-

1. إيجاد المناخ التنظيمي السليم .
2. تطوير مهارات العاملين وقدراتهم .
3. تحسين نظم الاتصالات بين المستويات التنظيمية .
4. اعتماد التخطيط المشترك لحل المشكلات .

5. تطوير نوع من الالتزام لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف .
6. تفويض السلطات للعاملين بفعالية أكثر .
7. مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة .
8. اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية .
9. شعور العاملين بالمسؤولية والرقابة الذاتية على الأعمال .

– **أشكال فرق العمل:**

تختلف طبيعة فرق العمل وأشكالها تبعاً لاختلاف مجموعة من الخصائص التي تؤثر في هذه الفرق والمهام المطلوبة منها، كما ذكرها (اللوزي، 2002: 132– 133):

1. **الفرق الذاتية**: وهي الفرق التي تمتلك مطلق السلطات التي تمكنها من إدارة نفسها بنفسها.

2. **الفرق الوظيفية**: وهي الفرق التي تتكامل فيها جهود أعضائها من أجل تنفيذ أنشطة وواجبات وظيفة محددة مسبقاً.

3. **الفرق متعددة الوظائف**: وهي الفرق التي تتشكل من مختلف الإدارات في المنظمة، بحيث يحتفظ كل عضو من أعضاء الفريق بمهام وظيفته السابقة قبل تشكيل الفريق.

يعد السماح بنسبة خطأ في مجال التمكين الوظيفي، العملية التي تقوم على إعطاء الموظف السلطات التي تمكنه من التفكير، والتصرف واتخاذ الإجراءات، والرقابة على العمل، واتخاذ القرارات بصورة مستقلة، وذلك من منطلق أن السماح بنسبة خطأ يقوم على تعلم العاملين من أخطائهم أثناء العمل، ويتعدى التمكين مسألة إعطاء الموظفين الصلاحيات إلى السماح لهم بالتفكير واتخاذ القرارات بناءاً على الصلاحيات الممنوحة لهم. وتبرز أهمية تدريب الموظفين قبل إعطائهم السلطات لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات، ليكونوا مؤهلين للتعامل مع معطيات الواقع ويمتلكون القدرة على التعامل مع الأخطاء المحتملة، والاحتياط للأخطاء غير المحتملة التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Butcher,2006 :2).

ويرى (Goestsh & davis: 2006: 262) عند الحديث عن نسبة الخطأ المسموح بها في مجال التمكين الإداري، أن تعامل المديرين مع أخطاء الموظفين المتمكنين يجب أن يكون مماثلاً لتعاملهم مع أنفسهم في إرتكابهم لأخطاء مماثلة، وذلك من منطلق التماشي مع استراتيجية

التمكين الإداري والتي تقتضي بضرورة السماح بنسبة من خطأ للموظفين أثناء تنفيذهم للمهام أو إتخاذهم للقرارات، وبالتالي النظر لمثل هذه الأخطاء على أنها جزء من التجارب العملية التي يكتسبها الموظفون، أو بمعنى آخر السماح لهم بالتعلم من أخطائهم، إلا أن ذلك لا يعني أن يتمتع الموظف المتمكن بمطلق السلطات الممنوحة له لتنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات دون قيد أو رادع، بحيث لا يكون مسؤولاً عمّا تتمحض عنه أفعاله وتصرفاته والقرارات التي يتخذها، بل على العكس من ذلك، فإن التمكين الإداري إنما يتضمن في الواقع ركيزتين أساسيتين هما:

- **المسؤولية** : والتي تعرف بأنها قدرة الموظف واستعداده للقيام بالأنشطة الوظيفية .

- **المساءلة**: والتي يمكن اعتبارها الوسيلة التي تمكن المدير أو المديرين من التأكد من أن الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض المهام، إنما يقوم بذلك بطريقة صحيحة، وهما يشيران إلى أن يقبل الموظف المتمكن بتحمل المسؤوليات التي تنطوي عليها الصلاحيات الممنوحة له، وفي المقابل فإن على الموظف أن يخضع للمسائلة في حال ارتكابه لأخطاء جسيمة لا تسمح الإدارة بقبولها، وتكون أخطاء ذات أثر مباشر وكبير في المنظمة(Butcher,2006 :3).

ومما يبرز ويعزز قيام استراتيجية التمكين الوظيفي الفاعلة على السماح بنسبة من خطأ أثناء تنفيذ المهام المنوطة بالموظف المتمكن، واتخاذ القرارات، هو أن الموظف الذي من المفترض أن يقبل بالسلطات الممنوحة له، إذا ما يترتب على ارتكابه لأية أخطاء عقاب من نوعٍ ما، بل إن النقطة الأكثر أهمية في هذا المقام إنما تتمثل في أن الموظف وإن قبل بالصلاحيات الممنوحة له، وهو يخشى معاقبته على أية أخطاء قد يرتكبها سيحد ذلك حتماً من روح المبادأة لديه سعياً لأن يحمي نفسه من العقاب، فيقتصر عمله مستقبلاً على تنفيذ الأوامر التي تصدر إليه من المديرين فقط، وهو الأمر الذي يخرج بالتمكين الوظيفي عن فلسفته واستراتيجية الفاعلة، ويصبح مجرد شعار من كل معاني التمكين الوظيفي الحقيقية، فيكون ظاهر الأمر تمكيناً وظيفياً، وباطنه بيروقراطية تتضمن تفويض الموظف بعض السلطات (Maccoby,1999:4).

- **معوقات التمكين الإداري:**

من المعوقات التي من الممكن أن تحول دون نجاح عملية التمكين كما ذكرها (العساف،2006 :38)، ، (Brown,2006 :6) ما يأتي :-

1. ضعف مهارات العاملين.

2. غياب الثقة بين العاملين والإدارة .
3. عدم كفاية نظام الاتصال داخل المنظمة .
4. وجود النظام الرقابي الشديد الذي يحد من إبداع العاملين.
5. غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت.
6. سلبية المناخ التنظيمي وأثرها في معنويات العاملين وإنتاجهم.
7. عدم جاهزية العاملين لقبول سلطات التمكين الوظيفي .
8. خلق مجموعتين من العاملين في المنظمة الواحدة ، إحداهما تتمتع بالتمكين الوظيفي والأخرى لا تتمتع به .
9. قد يتطلب تنفيذ عملية التمكين تغييراً في العمليات التشغيلية الأخرى في المنظمة .
10. التمكين يعني المسائلة، ولكن قد تحاول الإدارات حماية العاملين من المسائلة تجاه القرارات التي قاموا باتخاذها.
11. اعتقاد المنظمات بأن التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستخلصهم من كافة العلل التي تعاني منها المنظمة .
12. عدم الربط بين مفهوم التمكين والفوائد التي يمكن تحقيقها على صعيد الإدارة المختلفة ومنها إدارة ضغوط العمل والعمل ضمن فريق، أو حتى المضار التي من الممكن أن تلحق بالعاملين.

- **الثقة التنظيمية :**

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في الخمسينات من القرن العشرين بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008 : 39-40).

من خلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Luhman,1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد

على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر، وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة. وخلال التسعينيات من القرن العشرين نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، والتي حدّت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية أهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكدBernard (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد أزداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت نظرية اليابان (z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة بـ(الثقة، المهارة، المودة)، إذا كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (الطائي، 2007: 61).

- **مفهوم الثقة التنظيمية:**

على الرغم من اهتمام الكتّاب والباحثين بالثقة التنظيمية، إلا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون، والاعتماد، والتنبؤ، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد ...)، إلا أن ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم، إذ أن دراسات الثقة منذ الخمسينات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من سمات الشخصية، وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي. يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها الأخرى (العنزي، والساعدي، 2004 :49-50).

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتّاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ ائتمنه) (ابن منظور، 1978: 876)، أو هي (ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية

يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها) (البعلبكي، 1971: 997)، أما في معناها الاصطلاحي ووفق قاموس (Oxford 2003 : 799) فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يتملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ولم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط، بل امتد إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع، تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها على النحو التالي:

1. ضمن المنظور النفسي.
2. ضمن المنظور الاقتصادي.
3. ضمن المنظور الاجتماعي (الطائي، 2007 : 61) .

ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على أنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف، وبنفس الاتجاه يرى (Straiter, 2005 :88) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات، وعرفتها (الطائي، 2007 : 61) بأنها (إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة).

أما (الشكرجي، 2008 :57) فتعرف الثقة التنظيمية بأنها (توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة). وتعد الثقة مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً، إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما (الرواشدة، 2004).

قد كسبت الثقة إهتماماً خاصاً باعتبارها عنصراً جوهرياً في الحياة التنظيمية، وهناك مجموعة أخرى من التعاريف لمفهوم الثقة، حيث عرفت بأنها: "مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي،

ولكن يمكن التأكيد على أنها تبنى على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، ويمكن أن تضمن قدراً من المخاطرة لأن أياً من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له مع وجود رضى عن نوع العلاقة ونمطها بين طرفي الثقة (الحربي، 2011: 94). كما عرفت بأنها: "تمثل درجة الاقتناع الإيجابي عند الفرد في المنظمة بأن بقية الأعضاء، رؤساء ومرؤوسين، لن يكونوا إنتهازيين؛ لا في القول ولا في السلوك، ولا في القرارات بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل" (الفهداوي، القطاونة، 2008، 77).

وعرف (الخطيب ومعايعة، 2009: 8) الثقة التنظيمية بأنها: اعتماد شخص على شخص أخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها. ومفهوم الثقة التنظيمية يشير إلى توقعات الأفراد في نظام صنع القرارات التنظيمية الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد دون انعكاس أي تأثير سلبي على المنظمة، وتتضمن الثقة في دقة المعلومات، والثقة في أسلوب المدير، والثقة في القيم التنظيمية السائدة، والثقة في الإبداع، والثقة في السياسات الإدارية السائدة (السعودي، 2005: 18)

وهناك خمس عوامل تدعم وتعكس مفهوم الثقة ذكرها (النويقة، 2012) في دراسته وهي كالتالي:

- الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- المعولية: إلى أي مدى يمكن الاعتماد على شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- الكفاءة: إلى أي مدى يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
- الاستقامة: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- الانفتاح: إلى أي مدى لا يكون هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين .

ومما سبق يمكن القول إن الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع، أو الاعتقاد، وأنها تضمن قدراً من المخاطرة؛ لأنه لا يمكن التأكد من مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.

– فوائد الثقة التنظيمية

الثِّقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثِّقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، ومن أهم هذه القواعد :عدم الإفراط في الثِّقة بالآخرين، ومحدودية الثِّقة، والثِّقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثِّقة تتطلب الحزم، وحاجة الثِّقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثِّقة للاتصال، والثِّقة تتطلب تعددية في القادة وتناقض الثِّقة التنظيمية وتتعدد مقاييس الثِّقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثِّقة التنظيمية المدركة والتي تعتمد في معظمها على مقاييس الثِّقة بين الأفراد، ومن هذه المقاييس: مقياس الثِّقة بين الأفراد، وجدول قياس الاتجاهات الشخصية، واختبار الثِّقة. وأشار اليعقوب (2004) إلى كثير من فوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والأفراد العاملين فيها ومنها:

– أنها تؤدي إلى زيادة وتحسين العلاقات الشخصية، وتؤدي إلى قلة ترك العمل، وتؤثر على الصحة العامة.

– أنها تؤدي من الثقة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي بشكل ومباشر لمستويات ضغط كبيرة في العمل، وتؤثر على مستوى الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ اتخاذ القرارات وبشكل غير مباشر للانخفاض في الأخلاقيات ونسبة عالية من ترك العمل والغياب بشكل مستمر.

– إنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وإلى التميز، والتميز هو إنتاج أو تطبيق أفكار جديدة، وتؤدي إلى نمو وزيادة الولاء الوظيفي يمكن تصوره على أنه ارتباط أو شعور نفسي يشعر به الموظف نحو المنظمة .

– أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل، والتفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة، والثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً.

ومن فوائد الثقة التنظيمية أنها عنصر ضروري في العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة، ويخلق تآزراً ويعطي العاملين شعوراً بالأمن، بالإضافة إلى تأثيرها على العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي داخل المنظمة (Puusa, and Tolvanen, 2006).

- **أنواع الثقة التنظيمية:**

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة منها:

الثقة التعاقدية: والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمنياً. وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية.

الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير. (الخطيب ومعايعة، 2009)

- **أبعاد الثقة:**

أولاً: الثقة في تدفق المعلومات: يعد تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة. يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (ملحم، 2006).

وفيما يأتي أهم العناصر المكونة لبعد الثقة في تدفق المعلومات (الخطيب ومعايعة، 2009):

- توفر المعلومات: تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول على المعلومات التي يحتاج إليها لأداء وظيفته بالشكل المناسب.
- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
- مصداقية المعلومات التي يتعامل مع الموظف يساهم في بناء أجواء من الثقة التنظيمية.

ثانياً: الثقة في القيم التنظيمية السائدة: وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها، وهي بهذا المعنى تعتبر انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم (السعودي، 2005).

وفيما يأتي أهم عناصر القيم السائدة في المنظمات (الخطيب ومعايعة، 2009):

- احترام الإدارة للموظفين.
- التعاون بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- كفاءة الرؤساء والقادة الإداريين.
- العدالة في التعامل مع الآخرين.
- مواجهة المشاكل وعدم التستر عليها.

ثالثاً: الثقة في فرص الإبداع والابتكار: يعد الإبداع من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام وذلك في جميع أوجه حياة المؤسسة، فقد أدت المنافسة بين المؤسسات بشكل خاص، وعوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل عام إلى ازدياد حاجات المؤسسات لتطور الخدمات وإجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء.

ويعرف العميان (2002: 137) الإبداع على أنه "إيجاد وتقبل، وتنفيذ الأفكار، والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، وأنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة، ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة". والربط بين الثقة والإبداع أمر حتمي، فالثقة عنصر أساسي لعمل المنظمات، وتوافر الثقة في المنظمات يخلق مناخاً مشجعاً على الإبداع، ويسهم في التنبؤ بالقدرة الابتكارية والإبداعية ومدى تطبيق الأفكار الإبداعية، ومن هنا فإن فهم العلاقة بين الثقة والإبداع أصبح أمراً مهماً للمنظمة لكي تنمو وتستمر في أعمالها (الزهراني، 2012).

وفيما يأتي أهم العناصر المكونة لبعد فرص الإبداع (الخطيب ومعايعة، 2009):

- تشجيع ودعم الابتكار والتجديد في العمل.
- تفويض الصلاحيات.
- ثقة الإدارة بقدرات العاملين.
- القيم السائدة في المنظمة.
- تقدير الإدارة لمجهودات العاملين.

رابعاً: الثقة في السياسات الإدارية: تعد السياسات الإدارية توجهات كبرى وهي توضح الأفكار وإمكانيات التطور والأداء الجيد في المنظمات المعاصرة، حيث أصبحت تبلور استراتيجية كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل شفاف وأصبحت السياسات الإدارية تمثل أدلة حقيقية يسترشد بها عند العمل وتستخدم أيضاً معايير لقياس النجاح للمؤسسة ولمديرها ولبقية العاملين فيها، لذا يفترض بكل مؤسسة وشركة، والإدارة إذا ما أرادت النجاح في عملها أن تضع سياسات إدارية واضحة مفهومة متكاملة محددة تساعد على اتخاذ القرار على مختلف مستويات التنظيم وفي المستويات العليا بحيث تكون هذه السياسات فعالة تتجنب ردود الفعل على مجريات الأحداث (تيشوري، 2005).

فقناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية وتوفر فرص التدريب والتدرج في السلم الوظيفي وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجاباً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية (السعودي، 2005).

وفيما يأتي أهم العناصر المكونة لبعد السياسات الإدارية (الخطيب ومعايعة، 2009):

- وضوح السياسات الإدارية.
- المشاركة في صنع القرار.
- برامج التدريب.
- سياسات الحفز.
- عملية تقويم الأداء.
- أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين.

أهمية بناء الثقة في المنظمة:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة)، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني وإن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل

الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العنزي، الساعدي، 2004: 54) ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلاً من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة (الطائي، 2007 :64).

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تنعدم بها الثقة (العنزي، الساعدي، 2004 :57).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكناً ومستحيل التحقيق.

أبعاد الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبولاً من أكثر الباحثين وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة (Straiter, 2005) هي:

أ- الثقة بالمشرفين :

تتم بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء إليها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم .

ب. الثقة بزملاء العمل :

المقصود بتلك العلاقات التعاونية والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المنظمات والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ج. الثقة بإدارة المنظمة:

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (العنزي، الساعدي، 2004 : 56).

وهناك من يعد الثقة التنظيمية مصدراً للتميز الإداري، فهي تسهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، فلا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلاً

عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من أن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد من الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

- **الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري:**

هدفت دراسة لينتنر(Lintner,2008)، إلى التعريف بالعلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنفوذ. وقد شاركت في هذه الدراسة ثلاث مدارس من مقاطعة ألاباما(Alabama)في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم تجميع ثلاثة أنواع من البيانات؛ الأولى مقياس رأيهم في قائمة القائد، والثانية مقياس مشاركة المدرسة في التمكين والذي تم استخدامه لقياس وجهات نظر المعلمين لمستوياتهم في التمكين. والثالثة تم استخدام الإجابة على الأسئلة المفتوحة للتعرف على تحديد مكونات العوائق والتسهيلات في تمكين المعلمين غير مذكورين في كل من مقياس، وتشير النتائج أن أكثر المعلمين من الأقاليم المشاركة يدركون بأن مديريهم لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة والسمات القهرية. إضافة إلى الجودة الضعيفة في الهيئة الإدارية، المعايير، والتواصل، والقضايا الاجتماعية، والواجبات غير التدريسية.

هدفت دراسة البلوي (2008)، إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

وهدفت دراسة الحموري والسعود(2010)، إلى تعرف درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة التمكين الوظيفي لدى القادة

الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، والثانية: لقياس درجة الانجاز لدى هؤلاء القادة الأكاديميين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (717)، وتألفت عينة الدراسة من(116) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطيه إيجابية لدرجة التمكين الوظيفي ودافعية الإنجاز.

وهدفت دراسة الشريفي والتنح (2011)، إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من(200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدمت أداتان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وكانت هناك علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة ودرجة تمكين المعلمين.

وهدفت دراسة البداعي(2011)، إلى تحديد متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية بسلطنة عمان وتطبيق الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي بإعداد أداة الاستبانة تضمنت ثلاثة محاور تمثل متطلبات التمكين الإداري للمعلمين وهي (القوانين واللوائح والمقومات الداعمة للتمكين الإداري للمعلمين والتنمية المهنية للمعلمين)، وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم تطبيقها على(411)معلماً ومعلماً بمدارس الإدارة الذاتية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: الحاجة إلى توفير القوانين واللوائح والتنمية المهنية بالمدارس من أجل تحقيق التمكين الإداري الفاعل للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α=0.05)تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمنطقة التعليمية وتطبيق المشروع التكاملي للإنماء المهني لصالح محور القوانين واللوائح.

وهدفت دراسة جابر(2012)، إلى تعرف واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، وبلغت عينة الدراسة(168)مديرة ومشرفة تربوية، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها: إن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام، كما جاء مرتفعاً في كل من الأبعاد الفاعلية الذاتية والتأثير والمكانة وتدريب الموارد البشرية والاستقلالية

وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات، في حين جاء متوسطاً في الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز.

وهدفت دراسة عفانة(2013)، إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (236) فرداً، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها :أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%.

كما هدفت دراسة الجرايـدة والمنوري (2014)، إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمالاً في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (48) فقرة في (9) مجالات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α= 0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذه وآليات تنفيذه.

وهدفت دراسة القهيوي (2015) التعرف إلى أنماط الصراع، ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يأتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α =0.05)، لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في

شركة الفوسفات الأردنية. ولا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (α =0.05)، لأنماط (التجنب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية:

أجرى دراوشة (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، وجاء الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

قام أندراوس (2006) بدراسة هدفت إلى بيان درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من خمسة أجزاء : البيانات الشخصية، ومفاهيم الثقة، ودرجة ممارسة مفاهيم الثقة، ومفاهيم التمكين ودرجة ممارسة مفاهيم التمكين، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (رؤساء الجامعات ونوابهم، والعمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية، والبالغ عددهم (468). وقد توصلت النتائج إلى شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة التنظيمية: دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية. وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الإداري والأكاديمي .

هدفت دراسة يلماز (Yilmaz, 2008)، إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من معلمي المدارس الابتدائية، وقد اعتمد البحث نموذج المسح الشامل

لمجتمع الدراسة الذي تكون من (120) معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا، وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

هدفت دراسة الرفاعي (2009)،تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بجامعة أسيوط، وبعد تطبيق استبانة على (204) من المديرين بينت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري.

كما هدفت دراسة فليح (2010)، إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) استبانة بدافع (20) استبانة لكل منظمة وقد تم استلام (37) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي، كما كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة فارس (2014)، إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة واستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (5.73%)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

- **الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية:**

هدفت دراسة الخشالي، والزعبي والقطب(2011)، إلى تعرف مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة التنظيمية فيما بينهم، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من(241) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين وهي: المعنى والقدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير، كما تم تحديد أربعة أبعاد مكونة للثقة بين العاملين وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية في بيئات عمل مختلفة، حيث هدفت دراسة البلوي (2008)، إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهدفت دراسة البداعي (2011)، إلى تحديد متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية بسلطنة عمان وتطبيق الإداري، وهدفت دراسة عفانة(2013)، إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، أما دراسة يلماز (Yilmaz, 2008)،فهدفت إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من معلمي المدارس الابتدائية، وهدفت دراسة فليح (2010)، إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، بينما هدفت دراسة اندراوس (2006)، تعرف درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. وهدفت دراسة الخشالي، والزعبي والقطب(2011)، إلى التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة التنظيمية فيما بينهم.

وقد تكون مجتمع الدراسة في بعض الدراسات ومنها دراسة البلوي (2008) من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، ودراسة الحموري والسعود(2010) من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (717) وتألفت عينة الدراسة من(116) فرداً، ودراسة البداعي (2011) من المعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية بسلطنة عمان وتكونت عينة الدراسة من (411)معلماً ومعلماً، ودراسة جابر(2012) من مديرات المدارس الثانوية في

منطقة جدة التعليمية في السعودية وبلغت عينة الدراسة(168)مديرة ومشرفة تربوية، ودراسة فارس (2014) من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، ودراسة الخشالي، والزعبي والقطب(2011) من العاملين في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية وبلغت عينة الدراسة (241) عاملاً .

فيما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمحاولتها قياس درجة العلاقة بين التمكين الإداري بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع التمكين الإداري للعاملين أو الثقة التنظيمية في قطاعات مختلفة حكومية وخاصة سواء تربوية أو منظمات دولية أو قطاعات خدمية، وفي اعتقاد الباحثة لا توجد دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة الحالي العلاقة بين التمكين الإداري بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة وأدواتها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي أتّبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لقياس درجة العلاقة بين التمكين الإداري بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناطق التعليمية في المحافظات الست في الكويت والبالغ عددهم (1856) موظفاً وموظفة.

الجدول رقم (2): توزع أفراد المجتمع، العاملين في المناطق التعليمية في المحافظات الست في الكويت

المنطقة التعليمية	الذكور	الإناث	المجموع
العاصمة	94	173	**267**
حولي	83	197	**280**
مبارك الكبير	59	299	**358**
الجهراء	30	285	**315**
الأحمدي	28	263	**291**
الفروانية	37	308	**345**
المجموع	**331**	**1525**	**1856**

المصدر: وزارة التربية الكويتية (2016) التقرير السنوي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) موظف وموظفة وبواقع (150) موظف و (150) موظفة، وتشكل عينة الدراسة ما نسبته (16%) من مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

يبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة من المستجيبين على أداتها تبعاً لمتغيرات الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة.

جدول رقم (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	150	%50.0
	أنثى	150	%50.0
	المجموع	**300**	%100
المستوى الوظيفي	مدير عام	4	%1.3
	مدير ادارة	10	%3.3
	مساعد مدير	6	%2.0
	رئيس قسم	24	%8.0
	موظف	256	%85.3
	المجموع	**300**	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	213	%71.0
	ماجستير	35	%11.7
	دكتوراة	12	%4.0
	اخرى	40	%13.3
	المجموع	**300**	%100
الخبرة	أقل من 3 سنوات	109	%36.3
	3-5 سنوات	111	%37.0
	أكثر من 5 سنوات	80	%26.7
	المجموع	**300**	%100

1. الجنس:

أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس كان متساوياً بين الذكور والإناث وبواقع (150) لكل منهما.

2. المستوى الوظيفي:

أن غالبية أفراد عينة الدراسة (85.3%) من الموظفين، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل رؤساء الاقسام بنسبة (8.0%)، فيما كانت أدنى نسبة تمثيل للمدراء العاملين والبالغة (1.3%).

3. المؤهل العلمي:

أن (71.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير وبنسبة (11.7%)، فيما يلاحظ وجود ما نسبته (13.3%) لا يحملون درجات علمية أقل من البكالوريوس (الدبلوم والثانوية العامة).

4. الخبرة:

أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة (37.0%) ممن يملكون خبرة بين 3-5 سنوات، يليهم فئة من يملكون أقل من 3 سنوات بنسبة (36.3%). وفي الدرجة الثالثة جاء ذوي الخبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة (26.7%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدب النظري من مصادر ومراجع وأبحاث ودراسات سابقة متعلقة بتمكين العاملين ومنها دراسة لينتنر(Lintner,2008)ودراسة البلوي (2008)، ودراسة الحموري والسعود(2010)، والدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية ومنها دراسة يلماز (Yilmaz, 2008)، ودراسة فليح (2010)، ودراسة فارس (2014)، وتم تصميم الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات.

واستخدم في الإجابة عن فقرات الاستبانة في قسميها الثاني والثالث مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات التدرج (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً).

وبعد تحكيم أداة الدراسة وإجراء التعديلات عليها، تم تصميم أداة الدراسة بصورتها النهائية والمكونة من (44) فقرة، حيث أصبحت بالصورة المبينة في الملحق رقم (3) (أداة الدراسة بصورتها النهائية) والتي تكونت من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** وتكون من المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية).

- **الجزء الثاني:** والذي يقيس درجة العلاقة بين التمكين الإداري بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، وتم تصميم الأداة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتكون من (44) فقرة، يقاس من خلال مجالين هما:

المجال الأول: التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت ويتضمن (25) فقرة.

المجال الثاني: الثقة التنظيمية ويتضمن (19) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية (45 فقرة) (ملحق رقم 1)على 9 محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية وأصول تربية (ملحق رقم 2)، وتم الطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقراتها من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، والشمول، وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إعادة النظر في بعض الفقرات وتعديلها، ودمج بعضها وحذف بعضها الآخر، ليصبح عدد الفقرات بصورتها النهائية (44 فقرة)، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين حول صدق المحتوى دليلاً على صدق أداة الدراسة (ملحق رقم 3).

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cornobach Alpha) لاختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومتغيراتها، وبلغت قيمة معامل كرونباخ الفا بين جميع فقرات الأداة (0.934)، كما ويلاحظ أن أدنى قيمة لمعامل كرونباخ الفا قد بلغت (0.696)، مما يشير إلى أن قيم معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة هي مقبولة لأغراض الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المتغير		عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
التمكين الإداري	بيئة العمل	5	0.717
	فرق العمل	5	0.733
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.707
	تفويض السلطة	5	0.708
	تحفيز العاملين	5	0.711
	الكلي	25	0.894

الثقة التنظيمية	الثقة في الزملاء	7	0.706
	الثقة في الرئيس	7	0.795
	الثقة في الإدارة العليا	5	0.696
	الكلي	19	0.869
جميع فقرات الاستبانة		44	0.934

تصحيح أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وبهدف تحديد درجة التوافر اعتمدت الفئات التالية بناء على متوسطات الاجابات:

2.33:-1.00 درجة توافر منخفضة.

:3.67-2.34 درجة توافر متوسطة.

:5.00-2.68 درجة توافر مرتفعة.

المتغيرات المستقلة:

● **الجنس:** ذكر أنثى	● **المستوي الوظيفي:** مدير عام مدير إدارة مساعد مدير رئيس قسم موظف	● **المؤهل العلمي :** بكالوريس ماجستير دكتوراه غير ذلك ----------
● **الخبرة:** أقلمن 3 سنوات من 3-5 سنوات أكثر من 5 سنوات	● **المنطقة التعليمية:** العاصمة حولي الفروانية الجهراء الأحمدي مبارك الكبير	

المتغير التابع:

العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين.

المعالجة الإحصائية:

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة برمجيات (SPSS) لمعالجة البيانات، والتي تم إدخالها إلى الحاسوب، لاستخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفقاً لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة (a= 0.05).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مقياس تطبيق التمكين الإداري للعاملين ومقياس الثقة التنظيمية لدى العاملين في دولة الكويت.

- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع: تم استخدام تحليل التباين الخماسي، واختبار توكي للاختبارات البعدية في حالة وجد فروق دالة احصائيا من تحليل التباين الخماسي للمتغير ذوي أكثر من فئتين.

- للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع التمكين الإداري لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- تم تطوير أداة الدراسة .
- تم أخذ كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الأردنية لتطبيق أداة الدراسة في المناطق التعليمية في دولة الكويت وكما هو مبين في الملحق رقم (4).
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة.

- تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- تم كتابة ما تم التوصل إليه من النتائج في الفصل الرابع.
- عرض مناقشة النتائج في الفصل الخامس والتوصل إلى عدة توصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعد جمع وترميز وإدخال البيانات وتحليلها إحصائياً، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفق أسئلتها.

نتائج السؤال الأول: والذي ينص على" ما درجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، ودرجة التطبيق لكل متغير فرعي، ومن ثم عرض النتائج مفصلة لكل متغير:

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد الدراسة على التمكين الإداري للعاملين.

جدول رقم (5):المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التمكين الإداري للعاملين حسب المتغيرات الفرعية

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحفيز العاملين	3.94	0.85	مرتفعة
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.62	0.76	متوسطة
3	تفويض السلطة	3.43	0.81	متوسطة
4	فرق العمل	3.07	0.82	متوسطة
5	بيئة العمل	3.04	0.79	متوسطة
---	الكلي (التمكين الإداري للعاملين)	3.42	0.63	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) وجود درجة تقدير متوسطة من تطبيق التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم، فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.42) وبانحراف معياري (0.63). وعلى مستوى المتغيرات الفرعية يتضح أن متغير تحفيز العاملين جاء في المرتبة

الأولى بمتوسط اجابات (3.94) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الدرجة الثانية جاء متغير المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط اجابات (3.62) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة تطبيق متوسطة. يليه في الدرجة الثالثة متغير تفويض السلطة بمتوسط اجابات (3.43) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة تطبيق متوسطة. أما في الدرجة الرابعة فجاء متغير فرق العمل بمتوسط اجابات (3.07) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق متوسطة، وأخيراً وفي المرتبة الخامسة جاء متغير بيئة العمل بمتوسط اجابات (3.04) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة التطبيق حسب كل متغير:

1. تحفيز العاملين

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تحفيز العاملين

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	1	أشعر بموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المنطقة التعليمية.	4.14	1.23	مرتفعة
3	2	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء في المنطقة التعليمية.	4.12	1.18	مرتفعة
4	3	تقدر الإدارة العليا جهودي المبذولة في العمل في المنطقة التعليمية.	4.10	1.27	مرتفعة
1	4	يحقق نظام الحوافز المعمول به في المنطقة التعليمية العدالة للعاملين.	4.06	1.16	مرتفعة
2	5	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمنطقة التعليمية.	3.29	1.41	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال: تحفيز العاملين			3.94	0.85	مرتفعة

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة مرتفعة من تطبيق تحفيز العاملين كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.94) وانحراف معياري (0.85). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن أربع عبارات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وعبارة واحدة بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة رقم (5) بمتوسط اجابات (4.14) وانحراف معياري (1.23) وتنص على (أشعر بموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة رقم (2) بمتوسط اجابات (3.29) وانحراف معياري (1.41) وتنص على (يشعرني مديري بأهمية وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2. المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشاركة في اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	**1**	يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة مهام عملهم.	**4.03**	**1.18**	**مرتفعة**
4	**2**	يشرك رؤساء الأقسام العاملين في الشؤون التي تعنيهم في المنطقة التعليمية.	**3.82**	**1.23**	**مرتفعة**
5	**3**	تتوفر الفرصة للعاملين في المنطقة التعليمية للمشاركة في عملية صناعة القرارات .	**3.73**	**1.20**	**مرتفعة**
1	**4**	يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات في المنطقة التعليمية.	**3.31**	**1.12**	**متوسطة**
2	**5**	يشارك العاملين في تطوير حلول المشكلات التي تواجههم في المنطقة التعليمية.	**3.21**	**0.83**	**متوسطة**
الدرجة الكلية لمجال: المشاركة في اتخاذ القرار			**3.62**	**0.76**	**متوسطة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) وجود درجة متوسطة من تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.62) وانحراف معياري (0.76). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث عبارات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وعبارتان بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة رقم (3) بمتوسط اجابات (4.03) وانحراف معياري (1.18) وتنص على (يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة مهام عملهم) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة رقم (2) بمتوسط اجابات (3.21) وانحراف معياري (0.83) وتنص على (يشارك العاملين في تطوير حلول المشكلات التي تواجههم في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة.

3. تفويض السلطة

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطة

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	1	يتم تفويض الصلاحيات حسب طبيعة الأعمال الموكولة للعاملين.	3.78	1.31	مرتفعة
4	2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المنطقة التعليمية.	3.54	1.30	متوسطة
5	3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات الاستقلالية في بيئة العمل.	3.50	1.12	متوسطة
1	4	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام في المنطقة التعليمية.	3.19	0.92	متوسطة
2	5	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة لهم في المنطقة التعليمية	3.15	1.29	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال: تفويض السلطة			3.43	0.81	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (8) وجود درجة متوسطة من تطبيق تفويض السلطة كأحد متطلبات التمكين الإداري ،فقد بلغ متوسط الإجابات الكلي لهذا المتغير (3.43) وانحراف معياري (0.81). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن عبارة واحدة جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وأربع عبارات بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة رقم (3) بمتوسط اجابات (3.78) وانحراف معياري (1.31) وتنص على (يتم تفويض الصلاحيات حسب طبيعة الأعمال الموكولة للعاملين) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة رقم (2) بمتوسط اجابات (3.15) وانحراف معياري (1.29) وتنص على (تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة لهم في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة.

4. فرق العمل

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فرق العمل

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	1	تساعد فرق العمل في تعزيز مهارات العاملين على القيام بالعمل .	3.39	1.14	متوسطة
1	2	تلجأ المنطقة التعليمية لحل المشكلات عن طريق فرق العمل.	3.32	1.30	متوسطة
4	3	أفضل وزملائي العمل بشكل تشاركي على العمل بشكل فردي.	3.00	1.09	متوسطة
2	4	تحرص المنطقة التعليمية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.	2.84	1.01	متوسطة
3	5	يعمل الأفراد داخل المنطقة التعليمية بروح الفريق الواحد.	2.83	1.31	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال: فرق العمل			3.07	0.82	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (9) وجود درجة متوسطة من تطبيق فرق العمل كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.07) وانحراف معياري (0.82). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أنها جميعها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة رقم (5) بمتوسط اجابات (3.39) وانحراف معياري (1.14) وتنص على (تساعد فرق العمل في تعزيز مهارات العاملين على القيام بالعمل) وبدرجة تطبيق متوسطة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة رقم (3) بمتوسط اجابات (2.83) وانحراف معياري (1.31) وتنص على (يعمل الأفراد داخل المنطقة التعليمية بروح الفريق الواحد) وبدرجة تطبيق متوسطة.

5. بيئة العمل

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بيئة العمل

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	**1**	توفر الإدارة في المنطقة التعليمية فرص للتدريب لتطوير مهارات العمل.	**3.36**	**1.16**	**67.3%**	**متوسطة**
5	**2**	تشجع الإدارة التعليمية التعاون في مواجهة المشاكل التنظيمية.	**3.20**	**1.13**	**63.9%**	**متوسطة**
2	**3**	توفر بيئة العمل في المنطقة التعليمية متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	**3.10**	**1.28**	**62.0%**	**متوسطة**
1	**4**	يسود مناخ تنظيمي في المنطقة التعليمية يساعد على إنجاز العمل.	**2.79**	**1.06**	**55.7%**	**متوسطة**
3	**5**	تسمح الإدارة في المنطقة التعليمية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.	**2.78**	**1.17**	**55.5%**	**متوسطة**
الدرجة الكلية لمجال: بيئة العمل			**3.04**	**0.79**	**60.9%**	**متوسطة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (10) وجود درجة متوسطة من تطبيق بيئة العمل كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.04) وانحراف معياري (0.79). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أنها جميعها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة رقم (4) بمتوسط اجابات (3.36)

وانحراف معياري (1.16) وتنص على (توفر الإدارة في المنطقة التعليمية فرص للتدريب لتطوير مهارات العمل) وبدرجة تقدير متوسطة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة رقم (3) بمتوسط اجابات (2.78) وانحراف معياري (1.17) وتنص على (تسمح الإدارة في المنطقة التعليمية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل) وبدرجة تقدير متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على " هل توجد فروق لدرجة تطبيق التمكين الإداري عند مستوى (α=0.05) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية؟".

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	150	3.38	0.59
	أنثى	150	3.47	0.67
المستوى الوظيفي	مدير عام	4	3.77	0.23
	مدير ادارة	10	3.63	0.32
	مساعد مدير	6	3.45	0.15
	رئيس قسم	24	3.26	0.66
	موظف	256	3.42	0.64
المؤهل العلمي	بكالوريوس	213	3.45	0.63
	ماجستير	35	3.54	0.56
	دكتوراه	12	2.89	0.69
	أخرى	40	3.35	0.61
الخبرة	أقل من 3 سنوات	109	3.36	0.63
	3-5 سنوات	111	3.50	0.68
	أكثر من 5 سنوات	80	3.41	0.54
المنطقة التعليمية	العاصمة	50	3.28	0.49
	حولي	50	3.29	0.56
	مبارك الكبير	50	3.18	0.65
	الجهراء	50	3.17	0.68
	الاحمدي	50	3.73	0.65
	الفروانية	50	3.89	0.26

يبين الجدول (11)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغيرات:

الجنس: إن متوسط إجابات الإناث (3.47) أعلى من متوسط اجابات للذكور (3.38).

المستوى الوظيفي: بلغ أعلى متوسط اجابات للمدراء العاميين والبالغ (3.77)، ثم مدراء الإدارة بمتوسط (3.63) فيما كانت أدنى التقديرات لرؤساء الأقسام (3.26).

المؤهل العلمي: بلغ أعلى متوسط اجابات للماجستير البالغ (3.54) ثم للبكالوريوس بمتوسط اجابات (3.45) وأدنى التقديرات للدكتوراه بمتوسط اجابات (2.89).

الخبرة: كان أعلى متوسط إجابات لفئة الخبرة 3-5 سنوات بمتوسط استجابات (3.50)، ثم الفئة أكثر من 5 سنوات بمتوسط (3.41) وأدنى التقديرات للفئة أقل من 3 سنوات بمتوسط (3.36).

المنطقة التعليمية: كان أعلى متوسط إجابات على درجة التمكين الإداري لمنطقة الفروانية التعليمية بمتوسط اجابات (3.89) ثم منطقة الاحمدي بمتوسط (3.73) وادناها لمنطقة الجهراء بمتوسط (3.17). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي، والجدول (12) يوضح نتائج تحليل التباين الخماسي.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في تقديرات العاملين في المناطق التعليمية لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، والمنطقة التعليمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.800	1	0.800	2.595	0.108
المستوى الوظيفي	1.337	4	0.334	1.084	0.365
المؤهل العلمي	4.217	3	1.406	4.558	*0.004
الخبرة	0.842	2	0.421	1.365	0.257
المنطقة التعليمية	22.510	5	4.502	14.598	*0.000
الخطأ	87.584	284	0.308		
الكلي	3632.165	300			

يتضح من نتائج تحليل التباين الخماسي المبينة في الجدول رقم (12) ما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.595) والدلالة الإحصائية لها (0.108).
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.084) والدلالة الاحصائية لها (0.365)،.
3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.558) والدلالة الإحصائية لها (0.004).
4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.365) والدلالة الإحصائية لها (0.257).
5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (14.598) والدلالة الإحصائية لها (0.000).

ولاختبار دلالة الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية حسب متغيري المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية تم إجراء اختبار توكي للاختبارات البعدية:

الجدول رقم (13) نتائج اختبار توكي للاختبارات البعدية لبيان الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الاحصائية
بكالوريوس	ماجستير	-0.096	0.778
	دكتوراه	0.553	0.005*
	أخرى	0.100	0.725
ماجستير	بكالوريوس	0.096	0.778
	دكتوراه	0.650	0.003*
	أخرى	0.196	0.425
دكتوراه	بكالوريوس	-0.553	0.005*
	ماجستير	-0.650	0.003*
	أخرى	-0.454	0.065
أخرى	بكالوريوس	-0.100	0.725
	ماجستير	-0.196	0.425
	دكتوراه	0.454	0.065

يلاحظ من بيانات الجدول (13) وجود فروق في درجة تطبيق التمكين الإداري بين الحاصلين على المؤهل العلمي الدكتوراه وكل من الماجستير والبكالوريوس ولصالح الماجستير والبكالوريوس.

الجدول رقم (14) نتائج اختبار توكي للاختبارات البعدية لبيان الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري حسب المنطقة التعليمية.

المنطقة التعليمية (أ)	المنطقة التعليمية (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الاحصائية
العاصمة	حولي	-0.002	1.000
	مبارك الكبير	0.105	0.935
	الجهراء	0.116	0.902
	الاحمدي	-0.443	0.001*
	الفروانية	-0.602	0.000*
حولي	العاصمة	0.002	1.000
	مبارك الكبير	0.107	0.929
	الجهراء	0.118	0.894
	الاحمدي	-0.441	0.001*
	الفروانية	-0.599	0.000*
مبارك الكبير	العاصمة	-0.105	0.935
	حولي	-0.107	0.929
	الجهراء	0.011	1.000
	الاحمدي	-0.548	0.000*
	الفروانية	-0.706	0.000*
الجهراء	العاصمة	-0.116	0.902
	حولي	-0.118	0.894
	مبارك الكبير	-0.011	1.000
	الاحمدي	-0.559	0.000*
	الفروانية	-0.718	0.000*
الاحمدي	العاصمة	0.443	0.001*
	حولي	0.441	0.001*
	مبارك الكبير	0.548	0.000*
	الجهراء	0.559	0.000*
	الفروانية	-0.158	0.711
الفروانية	العاصمة	0.602	0.000*
	حولي	0.599	0.000*
	مبارك الكبير	0.706	0.000*
	الجهراء	0.718	0.000*
	الاحمدي	0.158	0.711

يلاحظ من بيانات الجدول (14) وجود فروق في درجة تطبيق التمكين الإداري بين المناطق التعليمية التالية:

- بين المنطقة التعليمية الاحمدي وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الاحمدي التعليمية.
- بين المنطقة التعليمية الفروانية وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الفروانية التعليمية.

نتائج السؤال الثالث: والذي ينص على "ما درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، ومن ثم عرض النتائج مفصلة لكل متغير:

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التطبيق لاستجابات أفراد الدراسة على التمكين الإداري للعاملين.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التوافر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية لدى العاملين حسب المتغيرات الفرعية

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	الثقة في الزملاء	3.71	0.69	مرتفعة
2	الثقة في الرئيس	3.56	0.90	متوسطة
3	الثقة في الإدارة العليا	3.38	0.95	متوسطة
---	الكلي (الثقة التنظيمية)	3.57	0.71	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (15) وجود درجة تقدير متوسطة لتوفر الثقة التنظيمية لدى العاملين من وجهة نظرهم، فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.57) وبانحراف معياري (0.69). وعلى مستوى المتغيرات الفرعية يتضح أن متغير الثقة بالزملاء جاء في المرتبة الأولى بمتوسط اجابات (3.71) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة توافر مرتفعة، وفي الدرجة الثانية جاء متغير الثقة في الرئيس بمتوسط اجابات (3.56) وانحراف معياري (0.90)

وبدرجة توافر متوسطة، وأخيراً وفي المرتبة الثالثة جاء متغير الثقة في الإدارة العليا بمتوسط اجابات (3.38) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة توافر متوسطة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة التوافر حسب كل متغير:

1. الثقة في الزملاء

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التوافر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقة في الزملاء

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	**1**	أعتمد على زملائي في العمل لأني أعرف انهم حريصون على العمل.	**4.19**	**1.12**	**مرتفعة**
4	**2**	لا أشعر بحرج عند طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.	**4.01**	**1.25**	**مرتفعة**
1	**3**	زملائي قادرون على قيامهم بالأعمال الموكولة لهم.	**3.79**	**1.17**	**مرتفعة**
6	**4**	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل لحل المشكلات في المنطقة التعليمية.	**3.67**	**1.07**	**متوسطة**
5	**5**	تسود الثقة المتبادلة بين زملائي في بيئة العمل في المنطقة التعليمية.	**3.50**	**1.19**	**متوسطة**
7	**6**	أثق بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.	**3.40**	**1.08**	**متوسطة**
2	**7**	هناك ثقة بمقدرة العاملين في المنطقة التعليمية على أداء أعمالهم بكفاءة.	**3.39**	**1.10**	**متوسطة**
الدرجة الكلية لمجال: الثقة في الزملاء			**3.71**	**0.69**	**مرتفعة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (16) وجود درجة مرتفعة من توافر الثقة في الزملاء فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.71) وانحراف معياري (0.69). وعلى

مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث منها جاءت بدرجة توافر متوسطة وأربع بدرجة توافر متوسطة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة رقم (3) بمتوسط اجابات (4.19) وانحراف معياري (1.21) وتنص على (أعتمد على زملائي في العمل لأني أعرف أنهم حريصون على العمل) وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر على العبارة رقم (2) بمتوسط اجابات (3.39) وانحراف معياري (1.10) وتنص على (هناك ثقة بمقدرة العاملين في المنطقة التعليمية على أداء أعمالهم بكفاءة) وبدرجة توافر متوسطة.

2. الثقة في الرئيس

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التوافر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقة في الرئيس

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	1	يقوم رئيسي المباشر بتفهم الخطأ بهدف معالجته.	4.48	1.07	مرتفعة
6	2	يتعامل رئيسي المباشر بشفافية مع كافة الزملاء في المنطقة التعليمية.	4.12	1.17	مرتفعة
1	3	يتسم سلوك المدراء في المنطقة التعليمية بالتشارك.	3.63	1.49	متوسطة
5	4	يتصف رئيسي المباشر في العمل بأنه شخص مقبول بين العاملين.	3.53	1.03	متوسطة
2	5	أثق بأخلاقيات رئيسي المباشر.	3.30	1.67	متوسطة
3	6	توجد لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.	3.17	1.65	متوسطة
4	7	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باحتياجاتي الوظيفية.	2.66	1.14	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال: الثقة في الرئيس			3.56	0.90	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (17) وجود درجة متوسطة من توافر الثقة في الرئيس، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.56) وانحراف معياري (0.90). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن عباراتان منها جاءت بدرجة توافر مرتفعة وخمس عبارات بدرجة توافر متوسطة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة رقم (7) بمتوسط اجابات (4.48) وانحراف معياري (1.07) وتنص على (يقوم رئيسي المباشر بتفهم الخطأ بهدف معالجته)

وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر على العبارة رقم (4) بمتوسط اجابات (2.66) وانحراف معياري (1.14) وتنص على (يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باحتياجاتي الوظيفية) وبدرجة توافر متوسطة.

3. الثقة في الإدارة العليا

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة التوافر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الثقة في الإدارة العليا

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يثق العاملون بالإدارة العليا في المناطق التعليمية.	4.12	1.16	مرتفعة
5	2	الإدارة العليا تهتم (برغبات واحتياجات) كافة الأفراد في المنطقة التعليمية	3.86	1.15	مرتفعة
2	3	يمكنني تحديد ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.	3.69	1.10	مرتفعة
3	4	الشفافية في ممارسة الأعمال الإدارية تعزز التعرف بتوقعات الإدارة العليا والعاملين.	2.92	1.93	متوسطة
4	5	تتعامل الإدارة العليا مع كافة العاملين بشفافية.	2.32	1.56	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال: الثقة في الادارة العليا			3.38	0.95	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (18) وجود درجة متوسطة من توافر الثقة في الإدارة العليا فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.38) وانحراف معياري (0.95). وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث عبارات منها جاءت بدرجة توافر مرتفعة وعبارة بدرجة توافر متوسطة وعبارة بدرجة توافر منخفضة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة رقم (1) بمتوسط إجابات (4.12) وانحراف معياري (1.16) وتنص على (يثق العاملون بالإدارة العليا في المناطق التعليمية) وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر

على العبارة رقم (4) بمتوسط اجابات (2.32) وانحراف معياري (1.56) وتنص على (تتعامل الإدارة العليا مع كافة العاملين بشفافية) وبدرجة توافر ضعيفة.

نتائج السؤال الرابع: والذي ينص على " هل توجد فروق لدرجة توافر الثقة التنظيمية عند مستوى (α=0.05) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية ؟".

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	150	3.50	0.67
	أنثى	150	3.63	0.74
المستوى الوظيفي	مدير عام	4	3.47	0.15
	مدير ادارة	10	3.46	0.58
	مساعد مدير	6	3.53	0.36
	رئيس قسم	24	3.28	0.71
	موظف	256	3.60	0.72
المؤهل العلمي	بكالوريوس	213	3.59	0.71
	ماجستير	35	3.61	0.71
	دكتوراه	12	3.08	0.67
	أخرى	40	3.53	0.64
الخبرة	أقل من 3 سنوات	109	3.47	0.73
	3-5 سنوات	111	3.62	0.75
	أكثر من 5 سنوات	80	3.63	0.60
المنطقة التعليمية	العاصمة	50	3.29	0.59
	حولي	50	3.40	0.64
	مبارك الكبير	50	3.38	0.76
	الجهراء	50	3.55	0.84
	الاحمدي	50	3.80	0.64
	الفروانية	50	3.98	0.48

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة توافر الثقة التنظيمية حسب متغيرات:

الجنس: أن متوسط إجابات الإناث (3.63) أعلى من متوسط إجابات للذكور (3.50).

المستوى الوظيفي: بلغ أعلى متوسط اجابات للموظفين والبالغ (3.60)، ثم مساعدي المدراء بمتوسط (3.53) فيما كانت أدنى التقديرات لرؤساء الأقسام (3.28).

المؤهل العلمي: بلغ أعلى متوسط إجابات للماجستير البالغ (3.61) ثم للبكالوريوس بمتوسط إجابات (3.59) وأدنى التقديرات للدكتوراه بمتوسط اجابات (3.08).

الخبرة: كان أعلى متوسط إجابات لفئة الخبرة اكثر من 5 سنوات بمتوسط استجابات (3.63)، ثم الفئة 3-5 سنوات بمتوسط (3.62) وأدنى التقديرات للفئة أقل من 3 سنوات بمتوسط (3.47).

المنطقة التعليمية: كان أعلى متوسط إجابات على درجة توافر الثقة التنظيمية لمنطقة الفروانية التعليمية بمتوسط اجابات (3.98) ثم منطقة الاحمدي بمتوسط (3.80) وأدناها لمنطقة العاصمة بمتوسط (3.29).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي، والجدول (20) يوضح نتائج تحليل التباين الخماسي.

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في تقديرات العاملين في المناطق التعليمية لدرجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، والمنطقة التعليمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.819	1	0.819	1.903	0.169
المستوى الوظيفي	1.684	4	0.421	0.978	0.420
المؤهل العلمي	3.049	3	1.016	2.361	*0.072
الخبرة	2.287	2	1.143	2.656	0.072
المنطقة التعليمية	18.848	5	3.770	8.757	*0.000
الخطأ	122.245	284	0.430		
الكلي	3962.590	300			

يتضح من نتائج تحليل التباين الخماسي المبينة في الجدول رقم (20) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.903) والدلالة الاحصائية لها (0.169).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.978) والدلالة الاحصائية لها (0.420)،.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.361) والدلالة الاحصائية لها (0.072).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.656) والدلالة الاحصائية لها (0.072).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (8.757) والدلالة الاحصائية لها (0.000).

ولاختبار دلالة الفروق في درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية حسب متغير المنطقة التعليمية تم اجراء اختبار توكي للاختبارات البعدية:

جدول رقم (21) نتائج اختبار توكي للاختبارات البعدية لبيان الفروق في درجة توافر الثقة التنظيمية حسب المنطقة التعليمية.

المنطقة التعليمية (أ)	المنطقة التعليمية (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الاحصائية
العاصمة	حولي	-0.105	0.967
	مبارك الكبير	-0.088	0.985
	الجهراء	-0.254	0.384
	الاحمدي	-0.504	*0.002

	الفروانية	-0.692	*0.000
حولي	العاصمة	0.105	0.967
	مبارك الكبير	0.017	1.000
	الجهراء	-0.148	0.868
	الاحمدي	-0.399	*0.031
	الفروانية	-0.586	*0.000
مبارك الكبير	العاصمة	0.088	0.985
	حولي	-0.017	1.000
	الجهراء	-0.165	0.807
	الاحمدي	-0.416	*0.021
	الفروانية	-0.603	*0.000
الجهراء	العاصمة	0.254	0.384
	حولي	0.148	0.868
	مبارك الكبير	0.165	0.807
	الاحمدي	-0.251	0.399
	الفروانية	-0.438	*0.012
الاحمدي	العاصمة	0.504	*0.002
	حولي	0.399	*0.031
	مبارك الكبير	0.416	*0.021
	الجهراء	0.251	0.399
	الفروانية	-0.187	0.710
الفروانية	العاصمة	0.692	*0.000
	حولي	0.586	*0.000
	مبارك الكبير	0.603	*0.000
	الجهراء	0.438	*0.012
	الاحمدي	0.187	0.710

يلاحظ من بيانات الجدول (21) وجود فروق في درجة توافر الثقة التنظيمية بين المناطق التعليمية التالية:

- بين المنطقة التعليمية الاحمدي وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير) ولصالح منطقة الاحمدي التعليمية.
- بين المنطقة التعليمية الفروانية وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الفروانية التعليمية.

نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على " ما العلاقة بين درجة تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟".

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية:

جدول رقم (22):معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية

	المؤشر	الثقة في الزملاء	الثقة في الرئيس	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية
بيئة العمل	معامل ارتباط بيرسون	0.417*	0.443*	0.544*	0.550*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
فرق العمل	معامل ارتباط بيرسون	0.440*	0.585*	0.522*	0.617*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	معامل ارتباط بيرسون	0.509*	0.638*	0.594*	0.692*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
تفويض السلطة	معامل ارتباط بيرسون	0.382*	0.523*	0.278*	0.481*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
تحفيز العاملين	معامل ارتباط بيرسون	0.657*	0.800*	0.418*	0.759*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
التمكين الاداري	معامل ارتباط بيرسون	0.620*	0.771*	0.603*	0.797*
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (α=0.05).

يتضح من معاملات ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (22) وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.797). وعلى مستوى المتغيرات الفرعية للتنكين الإداري يتضح أنها جميعها ترتبط إيجابياً بالثقة التنظيمية وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.481) لمتغير تفويض السلطة وبين (0.759) لمتغير تحفيز العاملين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على : ما درجة تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ .

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة تقدير متوسطة من تطبيق التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم، فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.42)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية يتضح أن متغير تحفيز العاملين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط اجابات (3.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الدرجة الثانية جاء متغير المشاركة في إتخاذ القرار بمتوسط اجابات (3.62) وبدرجة تطبيق متوسطة. يليه في الدرجة الثالثة متغير تفويض السلطة بمتوسط اجابات (3.43) وبدرجة تطبيق متوسطة. أما في الدرجة الرابعة فجاء متغير فرق العمل بمتوسط اجابات (3.07) وبدرجة تطبيق متوسطة، وأخيراً وفي المرتبة الخامسة جاء متغير فرق العمل بمتوسط اجابات (3.04) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى عدم قدرة بعض العاملين على ممارسة التمكين الإداري في عملهم أو عدم رغبة الإدارة في المناطق التعليمية بمنح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات كبيرة في العمل، بالإضافة إلى عدم توفر الخبرة الكافية للعاملين التي تؤهلهم للقيام بممارسة أعمالهم في ضوء استراتيجية التمكين الإداري في المناطق التعليمية في الكويت، وهو ما اتفق مع دراسة الحموري والسعود(2010) والتي أشارت إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، ويتفق مع نتائج دراسة الشريفي والتنح (2011)، بأن درجة تمكين المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام. وما أشارت إليه دراسة الجرايدة والمنوري (2014)، بأن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمالاً بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، و يتفق مع نتائج دراسة لينتنر(Lintner,2008)، والتي أشارت إلى أن أكثر المعلمين من الأقاليم المشاركة يدركون بأن مدريهم لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة والسمات القهرية. إضافة إلى الجودة الضعيفة في الهيئة الإدارية، المعايير، والتواصل، والقضايا الاجتماعية، والواجبات غير التدريسية.

وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008) بأن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وما توصلت إليه دراسة جابر(2012)، والتي أشارت إلى أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام، وما توصلت إليه دراسة جابر(2012)، والتي أشارت إلى أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية في كل من الأبعاد الفاعلية الذاتية والتأثير والمكانة وتدريب الموارد البشرية والاستقلالية وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات كان مرتفعاً، وما توصلت إليه دراسة عفانة(2013) بأن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة التطبيق حسب كل متغير من متغيرات التمكين الإداري:

1. بيئة العمل

بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من تطبيق بيئة العمل كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الإجابات الكلي لهذا المتغير (3.04)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أنها جميعها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (توفر الإدارة في المنطقة التعليمية فرص للتدريب لتطوير مهارات العمل) وبدرجة تقدير متوسطة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (تسمح الإدارة في المنطقة التعليمية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة تشجيع الإدارة العليا لإيجاد بيئة عمل مناسبة للعاملين في الإدارات التعليمية الكويتية من خلال: عقد لقاءات دورية بهدف تمكينهم من تطوير الأداء الوظيفي، وعقد الاجتماعات الدورية لمنافسة المشكلات المتعلقة بالإدارات التعليمية في دولة الكويت.

2. فرق العمل

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة متوسطة من تطبيق فرق العمل كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الإجابات الكلي لهذا المتغير (3.07)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أنها جميعها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (تساعد فرق العمل في تعزيز مهارات العاملين على القيام بالعمل)

وبدرجة تطبيق متوسطة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (يعمل الأفراد داخل المنطقة التعليمية بروح الفريق الواحد) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في دولة الكويت يعملون بروح الفريق الواحد مع العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية بتشاركية كبيرة في وضع الأهداف المدرسية وتنفيذها وتقويمها واتخاذ القرارات ورسم السياسات في المدرسة، مما يشجع العاملين على الدافعية في العمل وتحقيق الأهداف بفعالية، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تشجيع الإدارة العليا العمل الجماعي وبناء الفريق الواحد من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقدها الإدارة العليا .

3. المشاركة في اتخاذ القرار

بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار كأحد متطلبات التمكين الإداري، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.62)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث عبارات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وعبارتان بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة مهام عملهم) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (يشارك العاملين في تطوير حلول المشكلات التي تواجههم في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا يرون فيهم إمكانية اعتماد العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية على أنفسهم، ولهم المقدرة على القيام بدور فاعل عند إشراكهم في صنع القرارات المدرسية، ظناً منهم أنهم يمتلكون المعلومات الوافية، والخبرة الكافية، ويأخذون بعين الاعتبار آراء العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية، وربما جاءت هذه النتيجة نتيجة ثقة الإدارة العليا بالعاملين في الإدارات التعليمية الكويتية ، ويعتمدون عليهم في أرائهم ويشركونهم في اتخاذ القرارات، ويحصلون على دعم من الإدارة عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في مدارسهم.

4. تفويض السلطة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من تطبيق تفويض السلطة كأحد متطلبات التمكين الإداري فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.43)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن عبارة واحدة جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وأربع عبارات بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (يتم تفويض الصلاحيات حسب طبيعة الاعمال الموكولة للعاملين) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى

درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة لهم في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا قد لا تفوض العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية صلاحيات كبيرة تؤدي إلى التمكين الإداري لديهم مثل: عدم منحهم صلاحيات تخفيض نصاب المعلمين من الحصص، وصلاحيات الإجازات الطارئة للمعلمين دون الرجوع إلى المنطقة التعليمية، والمرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التشريعات التربوية التي تساعد على التمكين الإداري العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية.

5. تحفيز العاملين

بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من تطبيق تحفيز العاملين كأحد متطلبات التمكين الإداري فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.94)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن أربع عبارات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وعبارة واحدة بدرجة تطبيق متوسطة، وكانت أعلى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (أشعر بموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التطبيق على العبارة التي تنص على (يشعرني مديري بأهمية وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمنطقة التعليمية) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا على مستوى الوزارة والمنطقة التعليمية تشجع العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية على إبداء رأيهم في أمور العمل الخاصة بعملهم، ومنحهم حرية البحث في المشكلات التربوية التي تواجههم، وذلك لثقة الإدارة العليا بالعاملين في الإدارات التعليمية الكويتية بأنهم يمتلكون القدرة على العمل وكذلك الرغبة في العمل، وهذا يزيد من قناعتهم بأنفسهم بعملية التمكين وأهميتها في أداء المهمات المطلوبة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق لدرجة تطبيق التمكين الإداري عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية؟.

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.

الفروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغيرات:

الجنس:

أشارت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير الجنس، وتميل الفروق لصالح الإناث بمتوسط اجابات (3.47) مقابل متوسط اجابات للذكور (3.38)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن للمرأة دور كبير في التنمية والتطور داخل المدارس، فالمرأة تمارس دوراً قيادياً في مختلف الوظائف التربوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، بحيث لم يعد الدور مقتصراً على الرجال، كما أن الأنظمة والتشريعات والتعليمات لم تميز في الجنس، وطموحها بأن تحقق ذاتها وتحقق أهدافها يدفعها إلى العمل الجاد والمستمر وخاصة في مجال توسيع نطاق تفويض السلطة إلى مساعداتها في المدرسة. وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، وما أشارت إليه دراسة الجرايدة والمنوري (2014)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α= 0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

المستوى الوظيفي:

بينت الدراسة وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير المستوى الوظيفي، وتميل الفروق لصالح المدراء العاملين بمتوسط اجابات (3.77)، ثم مدراء الإدارة بمتوسط (3.63) فيما كانت أدنى التقديرات لرؤساء الأقسام (3.26)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء العاملين ومدراء الإدارة يعملون على تطبيق التمكين الإداري لمساعدة العاملين على أنجاز الأعمال الموكولة لديهم وتحسين وتطوير العملية الإدارية، وقد يعود ذلك إلى رغبة الإدارة العليا في المناطق التعليمية على تحفيز العاملين على تطبيق سياسة تمكين العاملين لأن ذلك سيخفف من العبء الوظيفي عليهم وبالتالي سيعزز من قدرتهم على الأداء .

المؤهل العلمي:

وضحت الدراسة وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت أعلى التقديرات للماجستير بمتوسط (3.54) ثم للبكالوريوس بمتوسط اجابات (3.45) وأدنى التقديرات للدكتوراه بمتوسط اجابات (2.89)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المناطق التعليمية يعملون في بيئات متشابهة فهم غير راضين عن موقعهم الوظيفي بالمقارنة مع مؤهلاتهم العلمية (الدكتوراة) وينفذون ما يرسل إليهم من أنظمة، وتعليمات بغض النظر عن مؤهلاتهم، ويلتحقون بالدورات التدريبية ذاتها التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وهذا يختلف مع ما أشارت إليه دراسة الجرايـدة والمنوري (2014)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α= 0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الخبرة:

بينت الدراسة وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير الخبرة، وكانت أعلى التقديرات لفئة الخبرة 3-5 سنوات بمتوسط استجابات (3.50)، ثم الفئة أكثر من 5 سنوات بمتوسط (3.41) وأدنى التقديرات للفئة أقل من 3 سنوات بمتوسط (3.36)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى كونهم يقومون بأعمال متقاربة إلى حدٍ كبير، ويلتحقون بدورات تدريبية متشابهة، والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهم. وهذا يختلف مع ما أشارت إليه دراسة الجرايـدة والمنوري (2014)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α= 0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المنطقة التعليمية:

أشارت نتائج التحليل إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت

على مقياس درجة تطبيق التمكين الإداري حسب متغير المنطقة التعليمية، حيث كان أعلى التقديرات للتمكين الإداري لمنطقة الفروانية التعليمية بمتوسط اجابات (3.89) ثم منطقة الاحمدي بمتوسط (3.73) وأدناها لمنطقة الجهراء بمتوسط (3.17).

يتضح من نتائج تحليل التباين الخماسي اختبار توكي للاختبارات البعدية لبيان الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.595) والدلالة الإحصائية لها (0.108).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.084) والدلالة الإحصائية لها (0.365).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.558) والدلالة الإحصائية لها (0.004).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.365) والدلالة الاحصائية لها (0.257).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (14.598) والدلالة الاحصائية لها (0.000).

ولاختبار دلالة الفروق في درجة تطبيق التمكين الإداري من قبل العاملين في المناطق التعليمية حسب متغيري المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية تم إجراء اختبار توكي للاختبارات البعدية، حيث تبين:

وجود فروق في درجة تطبيق التمكين الإداري بين الحاصلين على المؤهل العلمي الدكتوراة وكل من الماجستير والبكالوريوس ولصالح الماجستير والبكالوريوس، ووجود فروق في درجة تطبيق التمكين الإداري بين المناطق التعليمية التالية:

- بين المنطقة التعليمية الاحمدي وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الاحمدي التعليمية.
- بين المنطقة التعليمية الفروانية وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الفروانية التعليمية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: ما درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، ومن ثم عرض النتائج مفصلة لكل متغير:

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة تقدير متوسطة لتوفر الثقة التنظيمية تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين من وجهة نظرهم فقد بلغ متوسط التقدير الكلي (3.57)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية يتضح أن متغير الثقة بالزملاء جاء في المرتبة الأولى بمتوسط اجابات (3.71) وبدرجة توافر مرتفعة، وفي الدرجة الثانية جاء متغير الثقة في الرئيس بمتوسط اجابات (3.56) وبدرجة توافر متوسطة، وأخيراً وفي المرتبة الثالثة جاء متغير الثقة في الإدارة العليا بمتوسط اجابات (3.38) وبدرجة توافر متوسطة، وتفسر هذه النتيجة على أن مجال الثقة بالزملاء أحد المؤثرات المحفزة لبلورة الثقة من خلال سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية من أجل تحقيق مصلحة العمل والعامل معاً، فرغبة العامل في الحصول على قدر من السلطات المهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل، وهذه قد لا تأتي إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى المدراء، وبناءً عليه فإن توافر هذه العناصر مدعاة لزيادة ثقة العامل بتنظيمه، كما وتفسر هذه النتيجة على أن الإدارة العليا تحرص على احترام العاملين في الإدارات التعليمية الكويتية، ويراعون الفروق الفردية بينهم، ويعملون على حل المشكلات بالإضافة إلى العمل على زيادة انتماء العاملين إلى مهنتهم عن طريق إبراز أهميتها، وذلك لمنحهم ثقة بأهمية الأعمال التي يقومون بها، وأن تكون الإدارة العليا موضع محاكاة وإعجاب من قبل العاملين في

الإدارات التعليمية الكويتية، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل من **دراوشة (2017)** والتي أشارت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة. ودراسة **أندراوس (2006)** والتي توصلت نتائجها إلى شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة التنظيمية: دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية بدرجة عالية.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة التوافر حسب كل متغير:

1. الثقة في الزملاء

بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من توافر الثقة في الزملاء فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.71)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث منها جاءت بدرجة توافر متوسطة وأربع بدرجة توافر متوسطة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (أعتمد على زملائي في العمل لأني أعرف أنهم حريصون على العمل) وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (هناك ثقة بمقدرة العاملين في المنطقة التعليمية على أداء أعمالهم بكفاءة) وبدرجة توافر متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن الثقة في مجال الزملاء مهمة لأن العاملين في المناطق التعليمية يعملون معاً ويتعلمون معاً، ويتبادلون الخبرات من خلال تواصلهم معاً، ويحاولون التغلب على المشكلات التي تواجههم، وكون نتيجة الثقة في الزملاء كانت مرتفعة فإنه انعكاس للثقة التي يوليها المديرون للمعلمين، وإلى الثقة التنظيمية السائدة في تلك المنطقة التعليمية.

2. الثقة في الرئيس

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من توافر الثقة في الرئيس فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.56)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن عبارتان منها جاءت بدرجة توافر مرتفعة وخمس عبارات بدرجة توافر متوسطة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (يقوم رئيسي المباشر بتفهم الخطأ بهدف معالجته) وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باحتياجاتي الوظيفية) وبدرجة توافر متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن الثقة في المدير تعتمد على كفاءته وعلى سلوكه الديمقراطي، والعدل في التعامل مع العاملين وتفويض بعض الصلاحيات لهم، وكلما كان ذلك إيجابياً فإنه ينعكس على أداء العاملين والتفاعل الإيجابي للطلبة.

3. الثقة في الإدارة العليا

بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من توافر الثقة في الإدارة العليا، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلي لهذا المتغير (3.38)، وعلى مستوى عبارات المتغير يتضح أن ثلاث عبارات منها جاءت بدرجة توافر مرتفعة وعبارة بدرجة توافر متوسطة وعبارة بدرجة توافر منخفضة، وكانت أعلى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (يثق العاملون بالإدارة العليا في المناطق التعليمية) وبدرجة توافر مرتفعة. فيما كانت أدنى درجات التوافر على العبارة التي تنص على (تتعامل الإدارة العليا مع كافة العاملين بشفافية) وبدرجة توافر ضعيفة، وهذا يشير إلى أن وجود محددات وسلوكيات تؤثر على علاقة العاملين بالإدارة العليا في المناطق التعليمية وخصوصاً الشفافية في التعامل بين الإدارة العليا والعاملين .

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على " هل توجد فروق لدرجة توافر الثقة التنظيمية عند مستوى (α=0.05) لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية ؟".

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الخماسي لبيان الفروق في درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب المتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.

أتضحت الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت على مقياس درجة توافر الثقة التنظيمية حسب المتغيرات كالتالي:

الجنس: تميل الفروق لصالح الإناث بمتوسط اجابات (3.63) مقابل متوسط اجابات للذكور (3.50)، وقد يعزى ذلك إلى أن العاملات في المناطق التعليمية يمتلكن المقدرة على تعزيز الثقة التنظيمية ذلك إلى أن مهنة التعليم تتناسب مع الإناث، وتعد مهنة مقنعة لهن، وتلبي طموحاتهن، وينظر إليها المجتمع بتقدير واحترام، على عكس الذكور الذين يعدونها بأنها لا تلبي طموحات بعضهم، وقد يبحثون عن عمل آخر، والمعروف أن تقبل العمل ضروري للإبداع، ونشر الثقة في المؤسسة التربوية.

المستوى الوظيفي: تميل الفروق لصالح الموظفين بمتوسط اجابات (3.60)، ثم مساعدي المدراء بمتوسط (3.53) فيما كانت أدنى التقديرات لرؤساء الأقسام (3.28)، وقد يعزى ذلك إلى أن مستوى الثقة التنظيمية يكون بين الموظفين أعلى من الفئات الأخرى وذلك بسبب ضعف التنافس الكبير على المناصب العليا، وقوة العلاقات الشخصية والاجتماعية كونهم يعملوا في ظروف مشابهة .

المؤهل العلمي: كانت أعلى التقديرات للماجستير بمتوسط (3.61) ثم للبكالوريوس بمتوسط اجابات (3.59) وأدنى التقديرات للدكتوراه بمتوسط اجابات (3.08)، وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي يعطي دعماً معنوياً للعاملين في المناطق التعليمية، كما أنه يجعل العاملين أكثر تقديراً لواقع الأمور لكونه أكثر اطلاعاً ، فجاءت متوسطات تقديرات ذوي المؤهل الأعلى أعلى من متوسطات تقديرات الفئات الأخرى.

الخبرة: كانت أعلى التقديرات لفئة الخبرة أكثر من 5 سنوات بمتوسط استجابات (3.63)، ثم الفئة 3-5 سنوات بمتوسط (3.62) وأدنى التقديرات للفئة أقل من 3 سنوات بمتوسط (3.47)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المناطق التعليمية بمختلف خبراتهم يخضعون لنظام وزارة التربية والتعليم، ويخضعون للتعليمات والظروف التعليمية والبيئية نفسها لذلك لم تتأثر تقديرات العاملين لمستوى الثقة التنظيمية بتغير عدد سنوات الخبرة لديهم.

المنطقة التعليمية: كان أعلى التقديرات للتمكين الإداري لمنطقة الفروانية التعليمية بمتوسط اجابات (3.98) ثم منطقة الاحمدي بمتوسط (3.80) وأدناها لمنطقة العاصمة بمتوسط (3.29).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي، يتضح من نتائج تحليل التباين الخماسي المبينة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.903) والدلالة الإحصائية لها (0.169).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.978) والدلالة الإحصائية لها (0.420).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.361) والدلالة الإحصائية لها (0.072).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.656) والدلالة الإحصائية لها (0.072).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (8.757) والدلالة الإحصائية لها (0.000).

ولاختبار دلالة الفروق في درجة توافر الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المناطق التعليمية حسب متغير المنطقة التعليمية تم إجراء اختبار توكي للاختبارات البعدية وتبين وجود فروق في درجة توافر الثقة التنظيمية بين المناطق التعليمية التالية:

- بين المنطقة التعليمية الاحمدي وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير) ولصالح منطقة الاحمدي التعليمية.
- بين المنطقة التعليمية الفروانية وكل من المناطق التعليمية (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الجهراء) ولصالح منطقة الفروانية التعليمية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على "ما العلاقة بين درجة تطبيق التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟".

بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية، بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.797). وعلى مستوى المتغيرات الفرعية للبيئة التنظيمية يتضح أنها جميعها ترتبط إيجابياً بالثقة التنظيمية وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.481) لمتغير تفويض السلطة وبين (0.759) لمتغير تحفيز العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن أساس استراتيجية تمكين العاملين هو ثقة المديرين بمرؤوسيهم، وقد عرّف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل. ويساهم تمكين العاملين في رفع مستوى

مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف. وإن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها. ويدرك العامل قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة .

وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة الرفاعي (2009)، إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة الرفاعي (2009)، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري.وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة فليح (2010)، والتي أشارت إلى إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة فليح (2010)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيم. وهذا يتفق مع دراسة فارس (2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي. وهذا يتفق أيضاً مع دراسة فارس (2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي. ووجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه أيضاً دراسة اندراوس (2006) بوجود شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة مثل دقة المعلومات وتوافرها. وشيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة

الخشالي، والزعبي والقطب(2011)، والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

التوصيات :

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

1- الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات .
2- تنمية إدراك العاملين في المناطق التعليمية الكويتية لقدراتهم، ومهاراتهم، ومنحهم حرية التصرف بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.
3- تركيز وزارة التربية والتعليم الكويتية على عوامل الثقة التنظيمية في المناطق التعليمية الكويتية، وهذا يأتي من خلال تعزيز القيم الأخلاقية، ونشر ثقافة الثقة التنظيمية لدى العاملين.
4- اعتبار الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية في رسالة المنظمة أنطلاقاً من أن الثقة هي القائد والدليل لكافة الفعاليات التنظيمية فمتى ما أنتزعت الثقة أصبحت المنظمة في عداد المفقودات، الأمر الذي يستوجب وضع العديد من الاستحضارات وتجنيد الإمكانيات واستنهاض القدرات وترجمتها بسياسات وبرامج لتذليل العقبات التي تعيق الثقة التنظيمية.
5- السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين العاملين والإدارة العليا، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية، والندوات، والنقد الذاتي البنّاء ومكافأة المعلمين المتميزين والمبدعين، وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية.
6- أجراء مزيد من الدراسات والابحاث حول موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية والبحث في متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

ابن منظور،(1978). **قاموس لسان العرب**. لبنان: دار صادر.

أبو بكر، فاتن أحمد (2000). **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين**، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أفندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

اندراوس، رامي (2006).**درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

البداعي، موزة محمد ناصر (2011).**متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

البعلبكي، منير (1971) **معجم أعلام المورد.** لبنان: دار العلم للملايين

البلوي، محمد سليمان (2008).**التمكين الإداري وعلاقته للأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

بوسالم، أبوبكر (2010). **أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

تيتشوري، عبد الرحمن (2005).السياسات الإدارية الجديدة ماهيتها ومحتواها. مقالة متوفرة على الانترنت موقع السبورة التربوية **www.alsaboorah.com**

جابر، زكية عبدالله (2012).**واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الجـرايـدة، محـــمـد، والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. **مجلة المنارة**، 20(1/ب)،41-87.

جودة، محفوظ أحمد (2004).**إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحربي، نيفين (2011).**الهيئة بالشفافية وعلاقاتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الحموري، أميرة محمد؛ والسعود، راتب سلامة (2010)، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية**،الأردن،25(7)، 97-138.

الخشالي، شاكر جار الله؛ الزعبي، حسن علي؛ القطب، محي الدين (2011).**أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الخطيب، احمد؛ معايعة، عادل سليم (2009). **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**. إربد: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 13 (3)، 373 – 388.

الرفاعي، رجب حسنين محمد (2009). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري –دارسة ميدانية على المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، 16 (2) 70-85.

الرواشدة، اياد طه (2004).**التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب (2012).**الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك لإداري الإبداعي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

ستراوب، جوزيف ت. (1999) **المدير الجديد الناجح**، الرياض: مكتبة جرير، ترجمة مكتبة جرير.

السعودي، موسى (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، 32 (1).

الشريفي، عباس عبد المهدي، التنح، منال محمود (2011).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**،البحرين،12(2)، 135-162.

الشكرجي، أسماء طه نوري (2008).**أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق .

الطائي، رنا ناصر صبر (2007). **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الطعاني، حسن أحمد (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، **المجلة التربوية**، الكويت،25(98)، 232-255.

العدوان، شاكر احمد؛ الخوالدة، رياض عبد الله (2008). استراتيجية تمكين العاملين واسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. **مجلة الإداري**، (115)، 11-57.

العساف، حسين موسى (2006).**التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العامة وعلاقته بالالتزام الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

عفانة، حسن مروان (2013). **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العميان، محمود سلمان(2002).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط4 ، عمان: دار وائل للنشر.

العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2004). الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية،** جامعة كربلاء، العدد(5).

فارس، محمد جودت (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،**22 (2)، 165-195.

فليح، حكمت محمد(2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. **مجلة الإدارة والاقتصاد،** جامعة تكريت، العدد (83)، 166-202.

الفهداوي، فهمي خليفة؛ القطاونة، نشأت أحمد (2008). **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**. المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 24 (2).

الفياض، محمود أحمد(2005). **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القهيوي، ليث عبد الله (2015). أثر انماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،** 15 (1)، 215-228.

الكساسبة، محمد مفضي وآخرون (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، بحث منشور، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 5 (1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى(2002).**التنظيم وإجراءات العمل**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

ملحم، يحيى سليم (2006).**التمكين كمفهوم إداري معاصر**. القاهرة: المنظمة العربية للاتمية الإدارية.

النويقة، عطاالله (2012). اثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف: دراسة وصفية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**.

اليعقوب، تمار عادل (2004).**ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Besterfield, H.D (2003). **Total Quality Management New** .New jersey person .Hal

Brown, David (2006**): An experiential Approach to organizational Development**,7th ed .person education .Inc. upper saddle River, New Jersey.

Butcher .David (2006**).** Employee Empowerment: Eliminate us versus Them .http**://New Thomasnet.com/IMT/archives/2006/.**

Colenso, Michael, (2000). **Kaizen Strategies for Improving Team Performance,** Financial Times, Prentice Hall.

Daft, Richard.(2000). **Management**, New York: The Dryden press.

Goestsh, David; Davis, Stanley (2006): **Quality management: introduction to Total Quality management for production, processing and services**, person education international.

Lintner, J. (2008). **The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power**. Auburn University). ProQuest Dissertations and Theses, 179-n/a.

Luhmann, N.(1979). **Trust and Power**; Wiley: Chichester, UK.

Maccoby, Michael (1999): **Rethinking Empowerment Research Technology Management**, volume (42).pp.56-57.

Oxford (2003). **Worked power Dictionary, for Learner of English**, , New York ,Oxford, University press.

Peter,G. (2000).**theory and practice of managing change**, information world review, no. 162.

Puusa, A. & Toivanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust EJBO - **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 11 (2). Retrieved from http://ejbo.jyu.

Straiter, k (2005). The effect of supervisors turust to and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, **International Journal of Leadership Studies**,.(1) 1, 86-101

Yilmaz, K. (2008): The Relationship Between Organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools,8**, Journal of Applied Sciences**.

قائمة الملحقات

قائمة الملحقات

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

السيد الفاضل الدكتور:.. المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،،،،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان **"العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"،** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء هذه الاستبانة .

ونظراً لما نعهده فيكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجية تفضلكم ببيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة، والتعديل المقترح إن وجد . علما بان هذه الاستبانة سيجيب عليها عضو هيئة التدريس والإجابة على فقرات هذه الاستبانة ستكون وفقا لتدرج ليكرت السداسي (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

الطالبة

وسمية مشعان المشعان

الاسم:

الرتبة الأكاديمية:

التخصص:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2. المستوى الوظيفي:

☐ **مدير** ☐ **مساعد مدير** ☐ **مدير دائرة**

☐ **رئيس قسم** ☐ **موظف** ☐ **غير ذلك ----------------**

3. المؤهل العلمي:

☐ **بكالوريس** ☐ **ماجستير** ☐ **دكتوراه** ☐ **غير ذلك ------------------**

4. الخبرة:

☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5-10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات**

5. المنطقة التعليمية:

☐ **العاصمة** ☐ **حولي** ☐ **مبارك الكبير** ☐ **الجهراء**

☐ **الأحمدي** ☐ **الفروانية**

الجزء الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعكس وجهة نظركم:

رقم الفقرة	الفقرة	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: التمكين الاداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت					
أولاً: بيئة العمل:					
1.	يسود مناخ تنظيمي في المنطقة التعليمية يساعد على إنجاز العمل.				
2.	توفر بيئة العمل في المنطقة التعليمية متطلبات المشاركة في عملية صناعة القرار.				
3.	تسمح الإدارة في المنطقة التعليمية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.				
4.	توفر الإدارة في المنطقة التعليمية فرص للتدريب لتطوير مهارات العمل.				
5.	تشجع الإدارة التعليمية التشارك في مواجهة المشاكل التنظيمية.				
ثانياً: فرق العمل:					
6.	تلجأ المنطقة التعليمية لحل المشكلات عن طريق فرق العمل.				
7.	تحرص المنطقة التعليمية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.				
8.	يعمل الافراد داخل المنطقة التعليمية بروح الفريق الواحد.				
9.	أفضل وزملائي العمل بشكل تشاركي على العمل بشكل فردي.				
10.	تساعد فرق العمل في تعزيز مهارات العاملين على القيام بالعمل .				
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار:					
11.	يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات في المنطقة التعليمية.				
12.	يشارك العاملين في وضع حلول المشكلات التي تواجههم في المنطقة التعليمية.				
13.	يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.				
14.	يشرك رؤساء الاقسام العاملين في الشؤون المهمة في المنطقة التعليمية.				
15.	تتوفر الفرصة للعاملين في المنطقة التعليمية للمشاركة في صناعة القرارات.				
رابعاً: تفويض السلطة					
16.	يمنح العاملين صلاحيات كافية لإنجاز المهام في المنطقة التعليمية.				
17.	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة لهم في المنطقة التعليمية				
18.	يتم تفويض الصلاحيات حسب طبيعة الاعمال الموكولة للعاملين.				
19.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المنطقة التعليمية.				

.20	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات الاستقلالية في بيئة العمل.				
خامساً: تحفيز العاملين					
.21	يحقق نظام الحوافز المعمول به في المنطقة التعليمية العدالة للعاملين.				
.22	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنطقة التعليمية.				
.23	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الاداء في المنطقة التعليمية.				
.24	تقدر الإدارة العليا جهودي المبذولة في العمل في المنطقة التعليمية.				
.25	أشعر بموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المنطقة التعليمية.				
المجال الثاني: الثقة التنظيمية					
أولاً: الثقة في الزملاء					
.26	أثق في قدرة زملائي على قيامهم بالاعمال الموكولة لهم.				
.27	هناك ثقة بمقدرة العاملين في المنطقة التعليمية على أداء أعمالهم بكفاءة.				
.28	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لاني اعرف انهم حريصون على العمل.				
.29	لا اشعر بحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد زملائي.				
.30	تسود الثقة المتبادلة بين زملائي في بيئة العمل في المنطقة التعليمية.				
.31	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على اداء العمل وحل المشكلات في المنطقة التعليمية.				
.32	وجود ثقة كاملة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.				
ثانياً: الثقة في الرئيس					
.33	يتسم سلوك المدراء في المنطقة التعليمية بالتعاون.				
.34	أشعر بثقة كاملة بأخلاقيات رئيسي المباشر.				
.35	توجد لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.				
.36	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باحتياجاتي الوظيفية.				
.37	يتصف رئيسي المباشر في العمل بأنه شخص مقبول بين العاملين.				
.38	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في المنطقة التعليمية.				
.39	يقوم رئيسي المباشر بالمسامحة في حال ارتكاب أي خطأ.				
ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا					
.40	يثق العاملين بالإدارة العليا في المناطق التعليمية.				
.41	أشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا.				

.42	يمكنني تحديد ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما اتوقعه منها.				
.43	أثق في موضوعية إدارة المنطقة التعليمية				
.44	تتعامل الادارة العليا مع كافة العاملين بشكل متساوي .				
.45	الادارة العليا تهتم كثيراً برغبات واحتياجات كافة الافراد في المنطقة التعليمية				

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د.هاني عبد الرحمن الطويل	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ.د عبد العزيز الغانم	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	أ.د أنمار الكيلاني	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4.	د صالح أحمد عبابنة	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5.	د. عبد السلام العوامرة	أصول تربية	الجامعة الأردنية
6.	د. جاسم الحمدان	أدارة تربوية	جامعة الكويت
7.	أ.د أحمد البستان	أدارة تربوية	جامعة الكويت
8.	د. صالح الراشد	أصول تربية	جامعة الكويت
9.	أ.د علي الشهاب	أصول تربية	جامعة الكويت

الملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،،،،

ستقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان **"العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية لدى العاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء هذه الاستبانة .

نأمل من حضرتكم التفضل بتعبئة البيانات الشخصية ثم قراءة الاستبانة والإجابة عن كل بند بوضع إشارة (×) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق ووجهة نظركم والواقع الفعلي للرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، علماً أن البيانات المذكورة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكر لكم حسن تعاونكم

الباحثة

وسمية مشعان المشعان

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المستوى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم ☐ موظف

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ----------

4. الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

5. المنطقة التعليمية:

☐ العاصمة ☐ حولي ☐ مبارك الكبير ☐ الجهراء

☐ الأحمدي ☐ الفروانية

الجزء الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعكس وجهة نظركم:

رقم الفقرة	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: التمكين الاداري للعاملين في المناطق التعليمية في دولة الكويت						
أولاً: بيئة العمل:						
1.	يسود مناخ تنظيمي في المنطقة التعليمية يساعد على إنجاز العمل.					
2.	توفر بيئة العمل في المنطقة التعليمية متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					
3.	تسمح الإدارة في المنطقة التعليمية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.					
4.	توفر الإدارة في المنطقة التعليمية فرص للتدريب لتطوير مهارات العمل.					
5.	تشجع الإدارة التعليمية التعاون في مواجهة المشاكل التنظيمية.					
ثانياً: فرق العمل:						
6.	تلجأ المنطقة التعليمية لحل المشكلات عن طريق فرق العمل.					
7.	تحرص المنطقة التعليمية على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.					
8.	يعمل الافراد داخل المنطقة التعليمية بروح الفريق الواحد.					
9.	أفضل وزملائي العمل بشكل تشاركي على العمل بشكل فردي.					
10.	تساعد فرق العمل في تعزيز مهارات العاملين على القيام بالعمل .					
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار:						
11.	يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات في المنطقة التعليمية.					
12.	يشارك العاملين في تطوير حلول المشكلات التي تواجههم في المنطقة التعليمية.					
13.	يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة مهام عملهم.					
14.	يشرك رؤساء الاقسام العاملين في الشؤون التي تعنيهم في المنطقة التعليمية.					
15.	تتوفر الفرصة للعاملين في المنطقة التعليمية للمشاركة في عملية صناعة القرارات .					
رابعاً: تفويض السلطة						
16.	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام في المنطقة التعليمية.					
17.	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة لهم في المنطقة التعليمية					
18.	يتم تفويض الصلاحيات حسب طبيعة الاعمال الموكولة للعاملين.					
19.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المنطقة التعليمية.					

20.	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات الاستقلالية في بيئة العمل.					
خامساً: تحفيز العاملين						
21.	يحقق نظام الحوافز المعمول به في المنطقة التعليمية العدالة للعاملين.					
22.	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي كجزء حيوي بالنسبة للمنطقة التعليمية.					
23.	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الاداء في المنطقة التعليمية.					
24.	تقدر الإدارة العليا جهودي المبذولة في العمل في المنطقة التعليمية.					
25.	أشعر بموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في المنطقة التعليمية.					
المجال الثاني: الثقة التنظيمية						
أولاً: الثقة في الزملاء						
26.	زملائي قادرون على قيامهم بالاعمال الموكولة لهم.					
27.	هناك ثقة بمقدرة العاملين في المنطقة التعليمية على أداء أعمالهم بكفاءة.					
28.	اعتمد على زملائي في العمل لاني اعرف انهم حريصون على العمل.					
29.	لا اشعر بحرج عند طلب المساعدة في العمل من احد زملائي.					
30.	تسود الثقة المتبادلة بين زملائي في بيئة العمل في المنطقة التعليمية.					
31.	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على اداء العمل لحل المشكلات في المنطقة التعليمية.					
32.	أثق بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.					
ثانياً: الثقة في الرئيس						
33.	يتسم سلوك المدراء في المنطقة التعليمية بالتشارك.					
34.	أثق بأخلاقيات رئيسي المباشر.					
35.	توجد لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.					
36.	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باحتياجاتي الوظيفية.					
37.	يتصف رئيسي المباشر في العمل بأنه شخص مقبول بين العاملين.					
38.	يتعامل رئيسي المباشر بشفافية مع كافة الزملاء في المنطقة التعليمية.					
39.	يقوم رئيسي المباشر بتفهن الخطأ بهدف معالجته.					
ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا						
40.	يثق العاملون بالإدارة العليا في المناطق التعليمية.					

41.	يمكنني تحديد ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما اتوقعه منها.					
42.	الشفافية في ممارسة الأعمال الإدارية تعزز التعرف بتوقعات الإدارة العليا والعاملين.					
43.	تتعامل الادارة العليا مع كافة العاملين بشفافية.					
44.	الادارة العليا تهتم (برغبات واحتياجات) كافة الافراد في المنطقة التعليمية					

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND THE REGULATORY TRUST AMONG WORKERS IN THE THE EDUCATIONAL AREAS OF THE STATE OF KUWAIT IN THEIR POINT OF VIEW.

By

Wasmia Mishaan Mishaan

Supervisor

Dr. Bassam Al-Omri,Prof

ABSTRACT

The study aimed to identify the relation between the application of the administrative empowerment and organizational confidence among the employees in the educational fields in Kuwait. The study adopted the connective descriptive survey approach. The study community was made up of all of the employees in the educational fields in the district of Al-Set, which are (1856) female and male employee. A random sample was selected from the employees in the educational fields in Kuwait (the capital, Hawlie, Mubarak Al-Kabeer, Al-Jahraa', Al-Ahmadi, Al-Farwanih) made up out of 300 female and male employees with 150 male employees, and 150 female employees. The study sample constitutes 16% of the study community. For the purposes of statistical processing , (SPSS) data package was used to process the data, which had been computerized to extract the frequencies, the arithmetic averages and the standard deviations according to the study questions, and with a statistical significance of (a= 0.05).

The study concluded that there is a moderate average of applying administrative empowerment for the employees from their own perspective, as the total assessment average reached (3.42). The analysis results showed that there were apparent differences in the averages and the deviations for the study sample individuals' response on the administrative empowerment level scale according to the gender variable, career level, qualification, experience and educational fields. The analysis results also indicated that there is a moderate average for the availability of the organizational confidence and the administrative empowerment for the employees from their point of view. The overall assessment average reached (3.57). The study showed that there is a strong positive relation with a statistical significance between the administrative empowerment and organizational confidence, as the Pearson correlation coefficient level

reaches (0.80). On the level of sub-variables of the organizational environment, is becomes apparent that all of them are positively correlated with the organizational trust, and the correlation coefficient levels ranged between (0.48) for the authority delegation variable and (0.76) for employee motivating variable.

In the light of the study outcomes, the study recommends the following: empower the employees in the Kuwaiti educational fields with more authority to enhance the confidence in them and enable them to perform their duties efficiently. As well, as improving the organizational environment by the Kuwaiti Ministry of Education which will allow for the implementation of the administrative empowerment fields in the Kuwaiti educational fields , in addition to revising the incentive and rewards system.

Keywords: Adminsitrative Empowerment. Organizational Trust. Educational Fields.